

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

JUSTIFICATION DE L'ANCRAGE TERRITORIAL DES FIRMES DE
TRANSFORMATION ALIMENTAIRE AU QUÉBEC SELON LES LOGIQUES
DU MODÈLE D'AFFAIRES

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
CHAOUACHI MOHAMED MEHDI

MARS 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens de tout cœur à remercier mes directeurs de recherche, Monsieur Robert H. Desmarteau et Madame Anne-Laure Saives, pour le formidable encadrement qu'ils m'ont apporté tout au long de l'élaboration du présent mémoire. Ils sont tous deux de fantastiques pédagogues, m'ayant toujours motivé et transmis leur contagieuse passion du domaine de la stratégie des affaires. Leur soutien financier ainsi que leurs précieux conseils et commentaires furent déterminants pour la réalisation de ce travail. J'adresse également mes remerciements à chacun de mes professeurs du MBA recherche, dont l'enseignement inculqué durant cette formation s'est avéré des plus enrichissants. Merci enfin aux membres du jury pour le temps qu'ils ont investi dans la lecture, puis l'évaluation de ce mémoire.

Sur une note plus personnelle, une profonde et éternelle reconnaissance s'adresse à mon cher frère Slim et à mes chères sœurs Hajer et Hana. J'adresse une reconnaissance toute spéciale à ma mère, Najiba pour son amour, son encouragement et sa patience. D'aussi loin que je me souviens ses messages, tant positifs que constructifs, m'ont toujours aidé. Je remercie vivement celui qui m'a toujours soutenu financièrement, mon cher père Mohamed, merci d'avoir cru en moi depuis mon jeune âge.

Je tiens à remercier chaleureusement mon beau-frère, Tarek Boussaidi, et ma sœur, Faten Chaouachi, pour m'avoir hébergé tout au long de ma formation. Je garderai en mémoire leur accueil et leur encouragement. Merci de m'avoir fourni les meilleures conditions pour travailler. Merci de m'avoir soutenu dans des moments si

difficiles. Je n'oublie surtout pas mes chers neveux, Hamza et Mariam. Merci pour vos sourires et votre amour.

Je ne saurais passer sous silence les échanges sociaux forts créatifs et les divers conseils dont j'ai bénéficié au sein du GEME (Groupe d'Étude en Management des Entreprises des Bio-industries). Mes remerciements à chacun de ses membres.

J'adresse enfin une reconnaissance particulière à Dominique Nadeau et Gleya Maatallah, pour la révision linguistique de ce travail.

Sachez que je suis immensément reconnaissant à chacun et chacune, et que ma gratitude envers vous est infiniment plus grande que tous les remerciements du monde ne pourraient jamais exprimer à leur pleine et juste valeur. M-E-R-C-I !!!

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	xi
RÉSUMÉ	xiii
CHAPITRE I	
INTRODUCTION	1
CHAPITRE II	
CONTEXTE DU SECTEUR DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE AU QUÉBEC	5
2.1 Présentation du secteur de la transformation alimentaire au Québec	6
2.2.1 Changement des goûts et des tendances de consommation	12
2.2.2 Réglementation environnementale.....	14
2.2.3 Facteurs engendrant une faible marge bénéficiaire.....	15
2.2.4 Problèmes liés à la recherche et l'innovation.....	20
2.2.5 Difficulté en matière de main-d'œuvre.....	22
2.2.6 La gouvernance : le questionnement du rôle du MAPAQ	23
CHAPITRE III	
REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	27
3.1 Le modèle d'affaires	28
3.1.2 La genèse du concept « <i>Modèle d'affaires</i> »	30
3.1.3 Remise en cause du concept du modèle d'affaires.....	34
3.1.4 La revalorisation du concept du modèle d'affaires, selon l'approche systémique	36
3.1.5 La pleine création et captation de valeur.....	48
3.1.6 Conceptualisation retenue	58
3.1.7 Conclusion	63
3.2 Les leviers territoriaux	64
3.2.1 Accès aux ressources et compétences génériques et singulières locales et supra-locales données	70
3.2.2 La proximité géographique et organisée.....	72

3.2.3	Co-construction des ressources et compétence singulières locales et supralocales	75
3.2.4	Conclusion	82

CHAPITRE IV

CADRE CONCEPTUEL	84
4.1 Schématisation du cadre conceptuel	85
4.2 Principaux concepts de l'étude	86
4.2.1 Le modèle d'affaires	86
4.2.2 Les leviers territoriaux	87

CHAPITRE V

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	89
5.1 Contexte de l'étude.....	89
5.2 Choix du type de recherche : approche qualitative.....	90
5.3 Collecte de données.....	90
5.3.1 Méthode de collecte de données : entretiens semi-dirigés	91
5.3.2 Instrument de collecte de données : guide d'entretien	92
5.4 Démarche de sélection des répondants.....	93
5.5 Traitement des entretiens.....	96
5.6 Analyse des résultats	97
5.7 Conclusion.....	99

CHAPITRE VI

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	100
6.1 Première analyse : quatre enjeux stratégiques	100
6.1.1 L'expertise en péril.....	102
6.1.2 Le défi de la distribution.....	104
6.1.3 Les multiples visages du réseau.....	106
6.1.4 Les chemins de l'internationalisation	107
6.1.5 Conclusion.....	110
6.2 Deuxième analyse : 18 classes de discours saillants	110
6.2.1 Analyse Alceste du corpus : logique client	110

6.2.2	Analyse Alceste du corpus : logique expertise	116
6.2.3	Analyse Alceste du corpus : logique réseau	127
6.2.4	Analyse Alceste du corpus : logique génération de revenus	135
6.2.5	Synthèse des résultats	145

CHAPITRE VII

DISCUSSION DES RÉSULTATS	153
7.1 Premier niveau d'analyse : quatre enjeux stratégiques	153
7.1.1 Le défi de la distribution	154
7.1.2 L'expertise en péril	154
7.1.3 Les multiples visages du réseau	155
7.1.4 Les chemins de l'internationalisation	157
7.2 En quoi les logiques-client sont-elles propulsées par des leviers territoriaux?.....	159
7.2.1 La niche de typicité québécoise comme tremplin à l'internationalisation	159
7.2.2 L'innovation commerciale	160
7.2.3 La valorisation de la typicité régionale	161
7.3 En quoi les logiques expertise sont-elles propulsées par des leviers territoriaux ?.....	163
7.3.1 Croissance externe locale et globale	163
7.3.2 Création de niche sophistiquée	165
7.3.3 Composer avec la rareté et la pénurie de main-d'œuvre dans les secteurs de produits « génériques » de faible valeur ajoutée.....	166
7.3.4 Les multiples facettes visant à construire la légitimité territoriale locale.....	168
7.3.5 Valorisation des employés	170
7.4 En quoi les logiques réseau sont-elles propulsées par des leviers territoriaux ?.....	171
7.4.1 Affronter l'hégémonie des chaînes sur la distribution	171
7.4.2 Tisser les fibres du développement local	173
7.4.3 Penser la dimension écologique de l'entreprise	173
7.4.4 Organiser l'amont agricole.....	175
7.5 En quoi les logiques générations du revenu sont-elles propulsées par des leviers territoriaux?	176
7.5.1 Support financier local	176
7.5.2 Économies d'échelle et optimisation de la production	177

7.5.3	Envergure de marché (produit et géographique).....	177
7.5.4	Économies d'échelle dans le processus logistique.....	178
7.5.5	Valeur ajoutée par l'innovation et la sophistication.....	179
7.5.6	Niche artisanale (bénéfice symbolique de la proximité géographique culturelle)	180
7.6	Les modèles d'affaires « ancrés » au Québec des firmes de la transformation alimentaire.....	181
7.6.1	Internationaliser les produits innovateurs du Québec	183
7.6.2	Miser sur la RSE pour légitimer le projet de l'entreprise tout en dynamisant la communauté.....	184
7.6.3	Combattre l'hégémonie de la grande distribution par la typicité régionale	186
7.6.4	Niche sophistiquée et innovation commerciale.....	187
7.6.5	Optimiser la production des produits génériques et des marques de distributeurs.....	189
7.7	Synthèse et essai de rapprochement avec la littérature dédiée.....	190
CHAPITRE VIII		
CONCLUSION.....		195
BIBLIOGRAPHIE.....		200
ANNEXE A		
ENTREPRISES RENCONTRÉES PAR RÉGION.....		210
ANNEXE B		
REGROUPEMENT TYPE DES ENTREPRISES EN CLUSTERS		211

ANNEXE C	
BASE DE LA TYPOLOGIE MULTIFACTORIELLE DES ENTREPRISES : RÉGION / LOCALISATION / FILIÈRE / TAILLE	212
ANNEXE D	
FILIÈRES DES ENTREPRISES RENCONTRÉES	214
ANNEXE E	
GUIDE D'ENTREVUE.....	215
ANNEXE F	
LES MODÈLES OBSERVÉS.....	218

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1	Le système agricole et agroalimentaire.....6
2.2	Taille des entreprises de transformation alimentaire au Québec.....7
2.3	Répartition des livraisons manufacturières des filières. Québec 2006....9
2.4	Taux des exportations selon les filières.....10
2.5	Facteurs principaux pour les consommateurs dans le choix d'aliments..13
2.6	Consolidation des entreprises de la transformation alimentaire.....18
2.7	Faible productivité du travail au Québec.....19
2.8	Salaire horaire moyen par secteur d'activité, 2006.....22
2.9	Facteurs externes influençant le modèle d'affaires.....26
3.1	Les classes d'affaires (<i>Business Layers</i>) (Osterwalder, 2004).....29
3.2	La conceptualisation du modèle d'affaires (Hamel, 2000).....38
3.3	Raisons justifiant le modèle d'affaires ouvert.....42
3.4	L'ontologie du modèle d'affaires (Osterwalder, 2004).....43

3.5	Rôle du modèle d'affaires : conversion des idées technologiques en valeur économique (Chesbrough, 2003).....	49
3.6	La pleine création et captation de valeur : l'articulation perpétuelle des propriétés du modèle d'affaires	57
3.7	Logiques, propriétés et fonctions du modèle d'affaires	63
3.8	Le croisement des deux proximités et ses résultats en termes d'interactions.....	75
6.2	Représentation de la projection des discours des logiques « client » des gestionnaires des entreprises de la transformation alimentaire québécoise sur le plan factoriel.....	111
6.3	Représentation de la projection des discours des logiques « expertise » des gestionnaires des entreprises de la transformation alimentaire québécoises sur le plan factoriel.....	117
6.4	Représentation de la projection des discours des logiques « réseau » des gestionnaires des entreprises de la transformation alimentaire québécoises sur le plan factoriel.....	128
6.5	Représentation de la projection des discours des logiques « génération » de revenus des gestionnaires des entreprises de la transformation alimentaire québécoises sur le plan factoriel.....	136

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1	La transformation alimentaire dans les régions du Québec 8
2.2	Obstacles à l'innovation dans le secteur de la transformation des aliments, 2001-2003 21
3.1	Le lien entre les caractéristiques du marché virtuel et la genèse du concept « modèle d'affaires » 32
3.2	Explication de la définition proposée par Amit et Zott (2001) 33
3.3	Les fonctions du modèle d'affaires par Chesbrough (2006) 40
3.4	Les composantes du modèle d'affaires par Osterwalder (2004) 44
3.5	Les fonctions du modèle d'affaires, 45
3.6	Focus des diverses conceptualisations du modèle d'affaires depuis sa genèse 47
3.7	Les propriétés du modèle d'affaires (selon les auteurs) 56
3.8	Synthèse des logiques du modèle d'affaires 62
3.9	Sources de l'action légitime du dirigeant d'entreprise 65
3.10	Définitions du territoire selon plusieurs perspectives 68
3.11	Conditions favorisant les actions collectives 77
3.12	Les leviers territoriaux et la nature de l'appropriation du territoire 83

4.1	Synthèse des leviers territoriaux.....	88
5.1	Caractéristiques des trois régions choisies.....	93
5.2	Caractéristiques saillantes des firmes des échantillons.....	95
6.1	Synthèse des résultats de l'analyse du thème « modèle d'affaires ».....	146
6.2	Synthèse des résultats (logique client).....	147
6.3	Synthèse des résultats (logique expertise).....	148
6.4	Synthèse des résultats (logique réseau).....	149
6.5	Synthèse des résultats (logique revenus).....	152
7.6	Les modes d'ancrage territorial dans le secteur de la transformation alimentaire au Québec.....	182
7.7	Essai de rapprochement avec la littérature dédiée	190

RÉSUMÉ

Récemment, plusieurs changements économiques, technologiques et sociopolitiques exigent la restructuration des systèmes agroalimentaires, surtout au niveau des pays industrialisés. Le Canada ne fait pas exception. Au Québec, les spécialistes de ce secteur appellent à une nouvelle réflexion. Dans cette optique, le présent travail de recherche tentera d'apporter un nouvel éclairage à la question, en se penchant sur l'ancrage local de la transformation alimentaire, qui s'avère être le cœur du système agroalimentaire. L'objet de notre recherche consistera donc à répondre à la question suivante :

Au Québec, en quoi les logiques des modèles d'affaires des firmes de la transformation agroalimentaire sont-elles propulsées par des leviers territoriaux?

Afin de répondre à cette épineuse question, nous avons fait appel à deux concepts principaux. En premier lieu, nous avons veillé à clarifier le concept de modèle d'affaires. Ce dernier a d'ailleurs été remis en question par plusieurs auteurs et ce, en faveur d'une approche systémique dynamisée par trois propriétés à savoir *l'innovation*, *l'inimitabilité* et le *changement*, lesquelles ont pour objectifs de créer et capter de la valeur. Explicitement, le modèle d'affaires traduit les choix stratégiques en un système de quatre logiques d'affaires : la logique client, la logique expertise, la logique réseau et la logique de revenus. En deuxième lieu, nous avons mené une réflexion sur le concept de territoire pour retenir deux principaux leviers territoriaux, soit l'accès à des ressources et à des compétences génériques ou singulières locales et/ou supra locales données ou bien la co-construction de ressources et de compétences singulières locales et/ou supra locales.

Une fois ce cadre théorique ancré dans la littérature, nous l'avons expérimenté pour répondre à notre question de recherche. Pour ce faire, nous avons procédé à une soixantaine d'entrevues, réalisées auprès de chefs d'entreprises du secteur de la transformation alimentaire au Québec et dont le contenu a été analysé à l'aide d'un outil d'analyse statistique de contenu textuel (Alceste).

Nous avons procédé en deux temps d'analyse. Le premier traitement informatique du corpus global du thème du modèle d'affaires révèle quatre enjeux stratégiques, à savoir le *défi de la distribution*, la *difficulté à recruter et à maintenir de la main-d'œuvre*, la *fragilité du réseau local* (dans certaines régions) et l'. Le deuxième traitement informatique du corpus

correspondant à chacune des logiques du modèle d'affaires nous a quant à lui éclairé sur la façon dont les firmes tentent de surmonter ces enjeux. Finalement, à la suite de l'identification des recouvrements (en termes d'entreprises) entre les différentes analyses des corpus correspondant aux quatre logiques émises ci-haut, nous proposons cinq modes d'ancrage territorial, où les entreprises s'enracinent localement pour propulser cinq *modèles d'affaires* :

- *Internationaliser les produits innovateurs du Québec*
- *Miser sur la RSE¹ pour légitimer le projet de l'entreprise tout en dynamisant la communauté*
- *Combattre l'hégémonie de la grande distribution par la typicité régionale*
- *Niche sophistiquée et innovation commerciale*
- *Optimiser la production des produits génériques et des marques de distributeurs*

Mots clés : stratégie d'entreprise, modèle d'affaires, leviers territoriaux, transformation alimentaire.

¹ RSE:: Responsabilité Sociale de l'Entreprise

CHAPITRE I

INTRODUCTION

Le système agroalimentaire suscite son lot de questionnements au plan international, surtout depuis la flambée des prix du pétrole et le recours croissant aux biocarburants. En effet, depuis ces événements, une crise alimentaire internationale a été amplifiée et révélée à tous. Désormais, la communauté internationale repense le système agroalimentaire mondial et ce, avec comme objectif premier d'assurer la sécurité alimentaire.

Dans le même ordre d'idées, au Québec tout récemment (dans le cadre de la Commission sur l'Avenir de l'Agriculture et l'Agroalimentaire au Québec – CAAAQ, 2008), les spécialistes ont appelé à une nouvelle réflexion concernant le système agroalimentaire québécois, comme en témoigne l'extrait suivant : « *Dans cet univers qui change et se complexifie, les agriculteurs et les acteurs du secteur agroalimentaire réalisent que les solutions qui avaient prévalu jusqu'alors et les mécanismes mis en place au cours des quarante dernières années pour seconder le développement de l'agriculture et de l'agroalimentaire ne suffisent plus!* » (CAAAQ, 2008, p.13).

Plus précisément, selon ce même rapport, les spécialistes reconnaissent que le secteur de la transformation agroalimentaire passe par une situation critique, en raison notamment des changements des attentes des consommateurs, des exigences environnementales de plus en plus sévères, de la faible différenciation des produits,

de la très forte concurrence des produits provenant principalement de la Chine, de l'Inde et du Brésil, de même qu'en raison des problèmes liés à la recherche et au développement, à la main-d'œuvre, au financement et à la gouvernance².

Une question pour le moins urgente doit désormais être abordée dans la littérature : Comment les entreprises québécoises peuvent-elles survivre et croître au Québec face aux différents enjeux économiques, technologiques et sociopolitiques contemporains auxquels font face les filières agroalimentaires, tant au Québec que dans le reste du Canada ?

Pour raffiner notre questionnement, nous scruterons, en premier lieu, la configuration des logiques des modèles d'affaires des firmes relevant du secteur de la transformation alimentaire. En second lieu, avec pour objectif la promotion de la pérennisation de l'ancrage de ce secteur, nous proposerons d'étudier l'effet des leviers territoriaux sur les logiques des modèles d'affaires des firmes dudit secteur. L'objet de notre recherche consistera donc à répondre à la question suivante :

Au Québec, en quoi les logiques des modèles d'affaires des firmes de la transformation agroalimentaire sont-elles propulsées par des leviers territoriaux?

L'objectif du présent travail de recherche consiste donc à apporter un éclairage nouveau, lequel sera susceptible de venir en aide aux acteurs dudit secteur afin de mieux l'ancrer localement, dès lors qu'il s'agit d'un secteur vital et reconnu comme étant le cœur du système agroalimentaire et ce, en raison du fait qu'il assure le lien entre la production agricole et sa mise en marché. Pour expliciter l'importance de ce

² La gouvernance est notamment associée au rôle régulateur de l'État, à l'équilibre des pouvoirs et des contre-pouvoirs, à l'éthique associée à l'administration publique et à la conduite des affaires privées, à des pratiques commerciales respectueuses des règles universellement convenues, à l'exercice des droits démocratiques – dont le droit d'association – et à la transparence dans la gestion des institutions et des entreprises, à plus forte raison lorsque des fonds publics sont en cause. (CAAAQ, 2008, p.226).

secteur, notons qu'en 2006, au Québec, on lui attribuait 72 % des recettes agricoles. Pérenniser son ancrage territorial au Québec se traduira aussi par la pérennité de l'agriculture et du système agroalimentaire.

Par ailleurs, nous tenons à préciser que peu de recherches (au niveau théorique à tout le moins) ont abordé le lien existant entre le modèle d'affaires et les leviers territoriaux au Québec. En revanche, en France, quelques auteurs (Saives, 2002 ; Rastoin, 2004 ; Torres, 2002) proposent une conceptualisation du lien existant entre le territoire et la compétitivité des entreprises dans le secteur agroalimentaire. Toujours au niveau théorique, la revue de la littérature clarifie plusieurs illusions entre stratégie, modèle d'affaires et plan d'affaires, de même qu'elle propose une définition originale de ce qu'est un modèle d'affaires, lequel a connu, encore tout récemment, plusieurs remises en cause. La définition du modèle d'affaires et les leviers territoriaux proposés nous ont grandement servis à décrypter, en partie du moins, la complexité du système agroalimentaire au Québec. Finalement, nous présenterons, ci-après, l'organisation du mémoire.

Le chapitre suivant sera réservé au contexte du secteur de la transformation alimentaire au Québec (Chapitre II). Ayant ancré notre problématique sur le plan pratique, nous présenterons ensuite la revue de la littérature (Chapitre III). Deux sections principales composeront ce chapitre, la première étant en lien avec le concept de modèle d'affaires, la seconde présentant pour sa part les leviers territoriaux. Au niveau du Chapitre IV, nous synthétiserons les concepts retenus dans un cadre conceptuel. Nous présenterons par la suite la méthodologie de recherche (Chapitre V), laquelle expliquera le contexte de l'étude, le type de recherche, la méthode et l'instrument de collecte de données, l'échantillonnage, le traitement des entrevues de même que l'analyse des résultats. Le Chapitre VI fera part de nos interprétations du traitement statistique des entrevues menées auprès des dirigeants et des hauts cadres des entreprises de la transformation alimentaire.

Dans le Chapitre VII, nous discuterons ces interprétations pour en déduire cinq modes d'ancrage territorial. Finalement, le dernier (Chapitre VIII) présentera nos conclusions, les impacts managériaux, les limites de nos recherches ainsi que de nouvelles pistes de réflexion.

CHAPITRE II

CONTEXTE DU SECTEUR DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE AU QUÉBEC

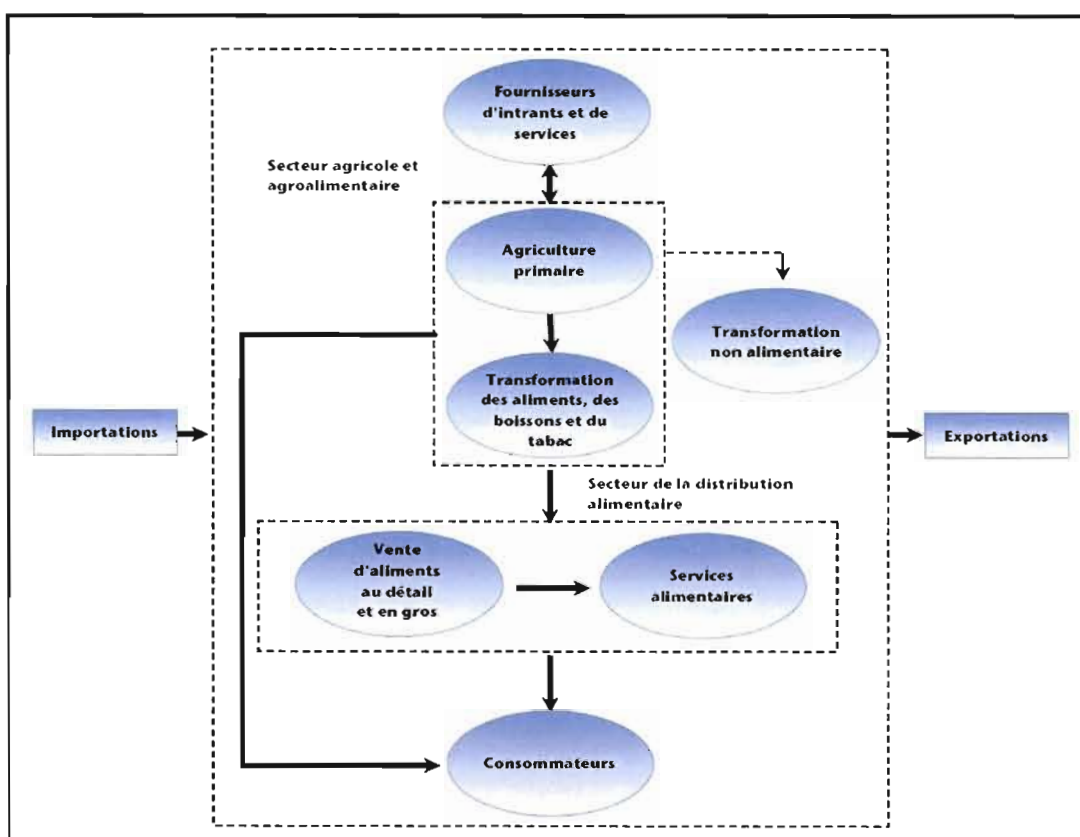
L'objectif du présent chapitre est de présenter un portrait réaliste et d'actualité des enjeux pratiques de notre recherche sur le terrain des entreprises du secteur de la transformation alimentaire. En premier lieu nous présenterons le secteur étudié (son importance au Québec, la taille des entreprises et leur répartition entre les régions du Québec, les filières et le commerce extérieur en transformation alimentaire). La deuxième section examinera la situation critique dans le secteur due aux changements des attentes des consommateurs, aux exigences environnementales de plus en plus sévères, à la faible différenciation des produits, à l'envahissement des produits provenant principalement de la Chine, l'Inde et le Brésil et aux problèmes liés à la recherche et développement, à la main d'œuvre, au financement et à la gouvernance¹.

¹ La gouvernance est notamment associée au rôle régulateur de l'État, à l'équilibre des pouvoirs et des contre-pouvoirs, à l'éthique associée à l'administration publique et à la conduite des affaires privées, à des pratiques commerciales respectueuses des règles universellement convenues, à l'exercice des droits démocratiques – dont le droit d'association – et à la transparence dans la gestion des institutions et des entreprises, à plus forte raison lorsque des fonds publics sont en cause. (CAAAQ, 2008, p.226)

2.1 Présentation du secteur de la transformation alimentaire au Québec⁴

Comme le montre la figure ci-après, le secteur objet d'étude, la transformation alimentaire, est au cœur du système agricole et agroalimentaire. Ce secteur assure ainsi le lien entre la majorité de la production agricole et sa mise en marché. En 2006, au Québec, on attribuait au secteur de transformation alimentaire, 72 % des recettes agricoles.

Figure 2.1 Le système⁵ agricole et agroalimentaire



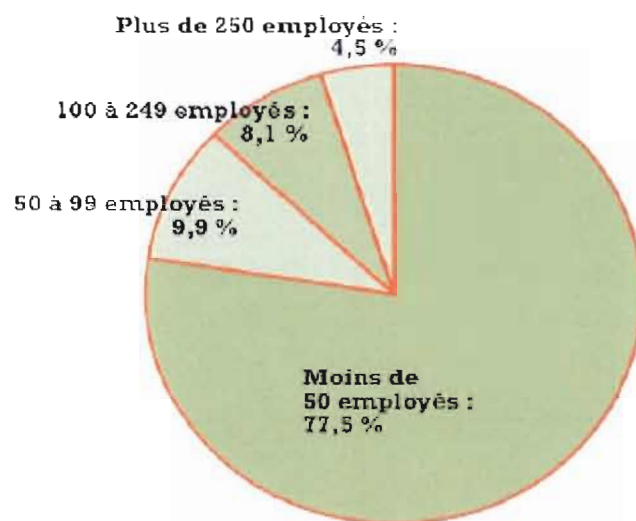
Source : Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2005

⁴ À moins d'indication contraire, la source de la majorité des propos de ce chapitre provient du rapport de la commission sur l'avenir de l'agriculture et l'agroalimentaire au Québec (CAAAQ, 2008).

⁵ Source : <http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/A38-1-1-2005E.pdf>

Au Québec, le secteur de la transformation alimentaire est le premier secteur manufacturier, il regroupe plus de 1500 entreprises qui emploient près de 70 000 salariés. Tel que présenté dans la figure ci-dessous, presque 80 % des entreprises qui composent ce secteur sont des petites et moyennes entreprises ayant moins de 50 employés.

Figure 2.2 Taille des entreprises de transformation alimentaire au Québec. Avril, 2004



Source : CAAAQ, 2008

Ces entreprises se répartissent dans toutes les régions du Québec, mais, le dernier rapport du MAPAQ portant sur le profil régional de l'industrie bio alimentaire au Québec révèle l'attrait de certaines régions par rapport à d'autres. En effet; 46% de ces entreprises se concentrent dans les régions de Montréal, de la Montérégie et de Chaudière-Appalaches.

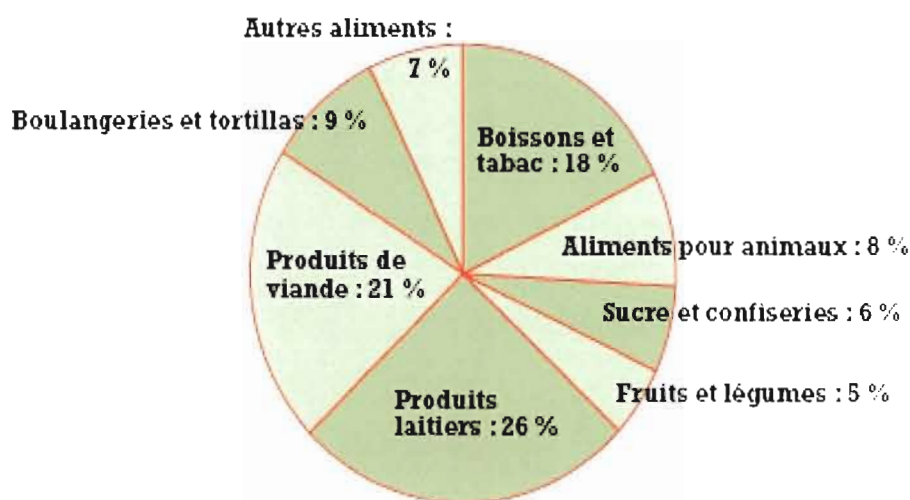
Ces trois régions sont à l'origine de 71 % des livraisons manufacturières des aliments, boissons et tabac. La région de Montréal, avec 17 % des entreprises, génère près de 37 % des livraisons manufacturières de l'industrie bio alimentaire québécoise.

Tableau 2.1 La transformation alimentaire dans les régions du Québec

Régions	Nombre d'entreprises	Nombre d'emplois (en %)	Valeur des livraisons (en %)
Bas-Saint-Laurent	60	2	2
Saguenay-lac-Saint-Jean	64	1	2
Capitale-Nationale	143	6	5
Mauricie	53	2	2
Estrie	89	2	2
Montréal	210	31	37
Ouataouais	28	n.s.	n. s.
Abitibi-Témiscamingue	25	1	1
Côte-Nord et Nord-du-Québec	21	1	1
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	55	2	1
Chaudière-Appalaches	152	10	11
Laval	49	2	2
Lanaudière	61	3	3
Laurentides	100	4	3
Montréal	317	25	23
Centre-du-Québec	100	6	7
Total	1527	100 %	100 %
n. s. = non significatif			
Note : En raison de l'arrondissement des données (en %), le total du nombre d'emplois et de la valeur des livraisons n'égale pas 100 %.			
Sources : MAPAQ, <i>La transformation alimentaire québécoise en chiffres</i> , édition 2006 (données sur le nombre d'entreprises) et <i>Profil régional de l'industrie bio-alimentaire au Québec</i> , estimations pour 2005, publié en 2006, (données sur le nombre d'emplois et la valeur des livraisons).			

Le secteur de la transformation alimentaire se compose de plusieurs filières : lait de consommation, autres produits laitiers (beurre, yogourt, fromage, etc.), viandes, produits de boulangerie, pâtisseries, confiseries et produits en chocolat, fruits et légumes, jus de fruits, boissons gazeuses, aliments pour animaux, tabac et production de bière, d'alcool et de vin. La figure suivante présente la répartition des livraisons manufacturières des différentes filières.

Figure 2.3 Répartition des livraisons manufacturières des filières. Québec 2006



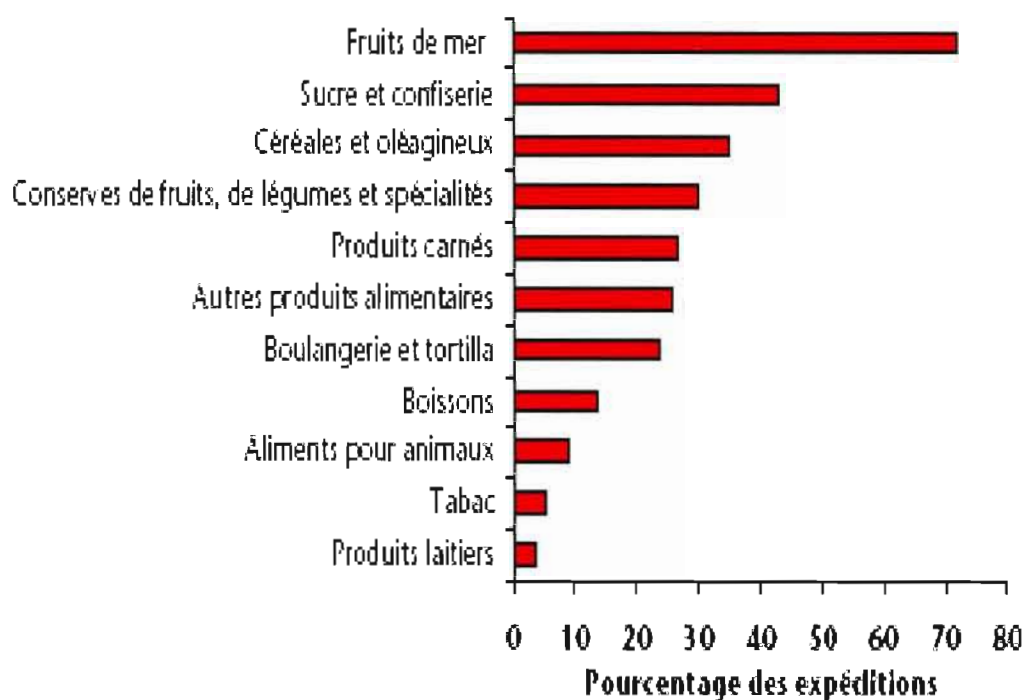
Source : CAAAQ, 2008

Quant à l'écoulement de ces produits, 37 % sont destinés au marché québécois, 11 % sont retransformés, 7 % sont utilisés dans la production agricole et 45 % sont écoulés sur les marchés des autres provinces et des autres pays. En 2005, les produits

transformés au Canada ont été vendus dans 186 pays, et 80 % du total a été destiné uniquement à deux marchés⁶, les États-Unis (70 %) et le Japon (10 %).

Par ailleurs, comme le montre la figure ci-dessous, certains sous-secteurs sont beaucoup plus destinés à l'exportation que d'autres, par exemple, en 2004, tandis que près des deux tiers des produits de la mer sont exportés, seuls 3 % des produits laitiers le sont.

Figure 2.4 Taux des exportations selon les filières⁷



Source : Agriculture et agroalimentaire Canada, 2005

⁶ Source: <http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/A38-1-1-2005E.pdf>

⁷ Source: <http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/A38-1-1-2005E.pdf>

Au niveau des importations, les produits⁸ les plus importants sont les boissons (23 %), les fruits et les noix (19 %), le cacao, le café et le thé (12 %), le miel et le sucre (11 %), les produits à base de composants de lait (7 %) et les légumes (6 %). Cependant, il faut noter la difficulté d'importer certains produits transformés à cause des tarifs douaniers. À titre d'exemple, ces tarifs douaniers sont actuellement de 299 % pour le beurre, de 246 % pour le fromage, de 155 % pour le dindon entier, de 238 % pour le poulet entier, de 164 % pour les œufs en coquille et de 238 % pour les œufs d'incubation.

Ci-après nous examinerons les principaux enjeux dans le secteur de la transformation alimentaire en se basant sur le dernier rapport de la commission sur l'avenir de l'agriculture et l'agroalimentaire au Québec (CAAAQ, 2008).

2.2 Situation critique des entreprises de la transformation alimentaire

Au Québec, la majorité des entreprises de la transformation alimentaire passe par une situation critique due essentiellement aux changements des goûts et des tendances de consommation, aux exigences environnementales de plus en plus sévères, à la faible différenciation des produits, à la concurrence des importations à bas prix provenant de la Chine, de l'Inde et du Brésil, au faible positionnement dans la chaîne agroalimentaire, et aux problèmes liés à la recherche et développement, à la main d'œuvre, au financement et à la gouvernance.

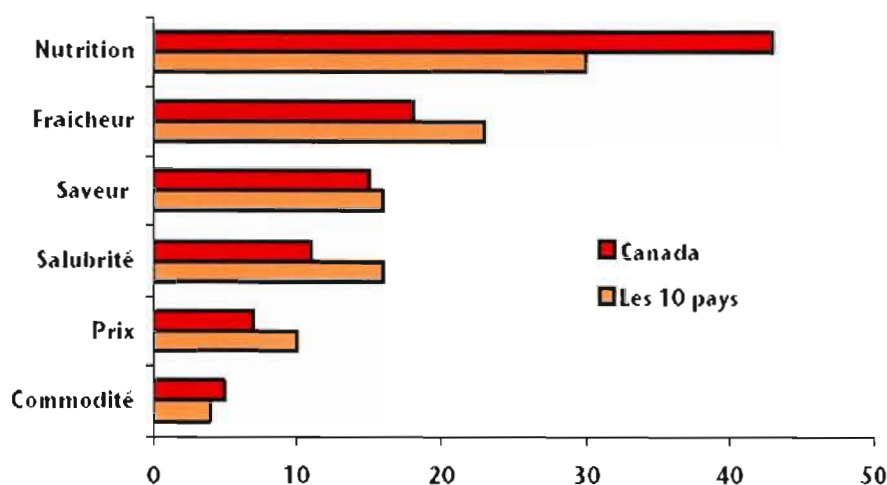
⁸ http://www.cdaq.qc.ca/content/Documents/CAAAQ_f-mien_5.pdf

2.2.1 Changement des goûts et des tendances de consommation

Le consommateur Québécois s'attend des entreprises agroalimentaires et particulièrement de celles qui relèvent de la transformation alimentaire de s'impliquer face aux enjeux de la santé tels que les problèmes cardiovasculaires, le diabète et l'obésité, et ce, en substituant ou en diminuant certaines substances comme les gras trans, le cholestérol, le sel, le sucre, les antibiotiques, les hormones de croissance, les pesticides et les organismes génétiquement modifiés. Ceci se manifeste parfois par des réglementations strictes en matière d'étiquetage, ou bien en matière de tests : à titre d'exemple, tout le lait produit dans les fermes canadiennes est soumis à des tests⁹ de détection des résidus d'antibiotiques, le non-respect de cette réglementation engendre de sévères sanctions financières. Les consommateurs au Canada et dans les autres pays prennent en considération un certain nombre de facteurs lorsqu'ils décident d'acheter un produit alimentaire, il s'agit principalement : de la valeur nutritionnelle, la fraîcheur, la salubrité, la saveur, le prix des aliments et la commodité.

⁹ Source : http://www.plaisirslatiers.ca/fr/trade-and-industry/industry_producers-stakes_food-safety.htm

Figure 2.5 Facteurs¹⁰ principaux pour les consommateurs dans le choix d'aliments¹¹.2003



Source : Agriculture et agroalimentaire Canada, 2005

Aussi, comme le montre la figure précédente, le premier critère de choix des aliments pour le consommateur canadien est la valeur nutritive. Ainsi, des nouveaux éléments sont de plus en plus recherchés comme les antioxydants, les fibres, les probiotiques, les oméga-3 etc. Ce qui explique d'ailleurs l'émergence et la croissance des aliments nutraceutiques et fonctionnels¹² et des aliments biologiques. En plus, il faut veiller à prévenir et limiter le risque d'exposition des aliments à des dangers pour la salubrité ; l'implantation des systèmes de traçabilité, comme le HACCP, est devenue ainsi incontournable. Dans le cas du Québec, signalons que Chazoule et Lambert (2004) observent que le critère d'achat le plus important au Québec est le prix.

¹⁰ Source: <http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/A38-1-1-2005E.pdf>

¹¹ Les 10 pays sont : l'Australie, le Brésil, le Canada, la Chine, la France, l'Allemagne, le Mexique, le Royaume-Uni et les Etats-Unis.

¹² Source: http://www4.agr.gc.ca/resources/prod/doc/misb/fbba/nutra/pdf/Industry_Overview_e.pdf

De plus, spécialement au Québec, l'acceptabilité sociale est devenue une condition incontournable de réalisation des projets industriels, commerciaux ou agroalimentaires. En effet, les citoyens sont préoccupés de la protection de la qualité de l'eau, l'utilisation rationnelle des ressources, la protection de l'environnement, etc. Ce qui se traduit par une réglementation environnementale de plus en plus sévère.

2.2.2 Réglementation environnementale

Plusieurs exigences environnementales présentent un défi considérable pour les entreprises de la transformation alimentaire. En effet, ces entreprises produisent une grande quantité de rejets industriels, ainsi, elles doivent posséder un certificat d'autorisation délivré en vertu de la Loi sur la qualité de l'environnement du Québec, qui consiste à vérifier la disponibilité des infrastructures municipales de traitement des eaux usées. Par ailleurs, selon le concept de l'écoconditionnalité, le respect de l'environnement est désormais une condition fondamentale pour accéder aux aides financières à la transformation alimentaire. Ce principe s'applique actuellement pour le dépôt annuel du bilan phosphore, par contre, il est prévu qu'il soit étendu au respect de la totalité de la réglementation environnementale en 2010. Les producteurs agricoles, qui sont dans certains cas des producteurs transformateurs, sont soumis au même principe de l'écoconditionnalité, et font face aussi à de nombreuses exigences environnementales, telles que : la diminution de la pollution par le phosphore et l'azote, la réduction de l'utilisation des pesticides, le maintien d'espaces boisés en milieu agricole, la protection des cours d'eau, la protection des sols, le bien-être des animaux, etc. Par exemple, la filière du veau¹³ lourd connaît des pressions de plus en plus perceptibles des groupes environnementaux sur le bien-être des animaux ; quant à la production laitière, elle connaît plusieurs controverses¹⁴ autour de la pollution de

¹³ Source : http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/01A34C68-CF01-40CF-B6FC-367A68CB8291_0/plan_strategique_veau.pdf

¹⁴ Source : http://www.agr.gc.ca/policy_env/hamon/docs/profil_f.pdf

l'eau attribuable aux effluents des laiteries, au fumier des bovins et aux herbicides utilisés dans les grandes cultures, la dégradation du sol attribuable à la production de grandes cultures annuelles et le piétinement d'aires riveraines par les troupeaux.

Ces normes qui pèsent de plus en plus sur les producteurs agricoles et les transformateurs, augmentent significativement leurs coûts et les rendent peu compétitifs face aux importations provenant des pays dont les contraintes réglementaires sont moindres.

Outre les changements réglementaires et les nouvelles tendances de consommation, plusieurs facteurs expliquent la situation critique de la majorité des entreprises de transformation alimentaires et se manifestent par une faible marge bénéficiaire.

2.2.3 Facteurs engendrant une faible marge bénéficiaire

Dans un secteur où moins de 10 % des produits font l'objet d'une véritable différenciation, la concurrence est plutôt au niveau des prix, ce qui présente la contrainte majeure pour les PME qui constituent la majorité des entreprises du secteur de la transformation alimentaire au Québec. En effet, seulement 4.5 % des entreprises de transformation ont plus de 250 employés, tandis que 80% sont des petites et moyennes entreprises ayant moins de 50 employés, ces entreprises ne peuvent pas atteindre facilement les économies d'échelles réalisées par les multinationales ayant développé des marques assez prestigieuses, et ont de la difficulté à concurrencer les produits à bas prix provenant de la Chine, de l'Inde, du Brésil, etc.

À titre d'exemple, au niveau de la filière fruit et légumes transformés, l'arrivée « massive » de nouveaux produits¹⁵, en provenance de nouveaux pays producteurs tels que l'Inde (concombre), la Chine, la Thaïlande (maïs), à des prix très compétitifs, menace cette filière. Ces nouveaux pays bénéficient de la faiblesse de leur devise par rapport au dollar canadien; des coûts de production inférieurs et des règles et contraintes de production moins exigeantes; de plus, ils font pression sur l'OMC pour lever les barrières douanières canadiennes au niveau de plusieurs produits tels que le lait, le beurre et le fromage.

Par ailleurs, les petites et moyennes entreprises ont un faible pouvoir de négociation au sein de la chaîne agroalimentaire : en amont, c'est la gestion de l'offre de la part des producteurs agricoles qui imposent leur prix ; À cet égard, l'ALTA¹⁶ précise comme contraintes majeures, la présence de plusieurs monopoles de vente qui détiennent une double force politique et économique. Ceci se traduit par des coûts de matières premières élevés, ce qui réduit la compétitivité internationale des produits transformés au Canada. En aval, ce sont les géants de la distribution alimentaire qui imposent leurs prix et leurs conditions très difficiles, telles que l'absence de contractualisation formelle avec les fournisseurs de marques privés, ce qui rend les ventes très volatiles¹⁷.

Pour résumer ces propos, les entreprises de transformation alimentaire au Québec *se sentent coincées, comme entre l'arbre et l'écorce, « entre des monopoles de vente qui détiennent une force politique imposante et une force économique impressionnante et des oligopoles d'achat qui dictent toutes les conditions pour leurs fournisseurs »*. (CAAAQ, 2008. p, 102).

15 Source : http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/660101-FFD-1EAC-47B6-978D-AC86218A074F/8991/portraitssommaire%20C3%A9gumestransfo_final.pdf 2006

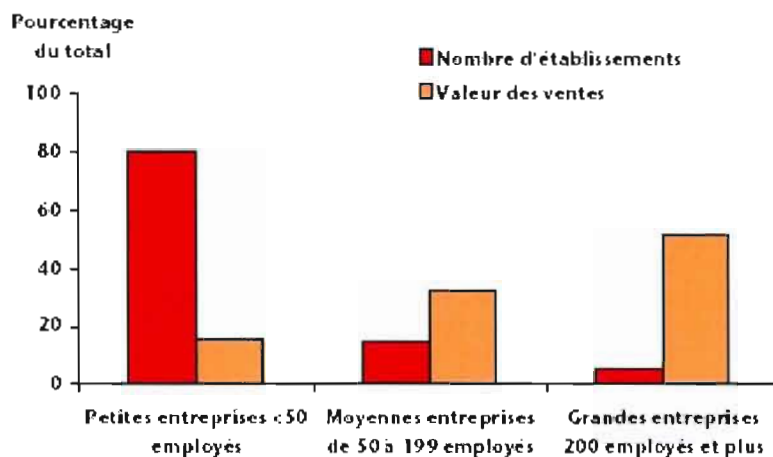
16 ALTA 1. L'Alliance de la transformation agroalimentaire.

17 http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/0B59901E-3147-49B6-8D6A-3A39815C7505/0/Plan_strategique_20052008.pdf

Ensuite, les transformateurs font face à d'autres contraintes majeures au niveau de la croissance. En effet, le marché est assez restreint, puisque le nombre d'habitants est relativement faible au Québec, d'où l'importance de se doter de la capacité de vendre des produits et services aux autres provinces, aux États-Unis et un peu partout dans le monde. Cependant, du fait que 30 % de la transformation alimentaire évolue dans le cadre des mécanismes de la gestion de l'offre, les transformateurs ne peuvent pas s'approvisionner localement en quantité suffisante en adéquation avec leurs projets de développement. Par ailleurs, la baisse du dollar ne favorise plus l'exportation de la production canadienne aux États-Unis qui présente le plus important potentiel de croissance.

Afin d'améliorer leurs marges bénéficiaires, plusieurs entreprises de transformation alimentaire au Québec se sont déjà consolidées. De ce fait, tel que présenté dans la page suivante, en 2003, les grands établissements ne représentaient que 5 % du nombre total d'établissements, mais ils généraient 53 % de la valeur des ventes.

Figure 2.6 Consolidation¹⁸ des entreprises de la transformation alimentaire au Québec



Source : Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2005

À titre d'exemple sectoriel, en 2006, quatre¹⁹ entreprises abattent 90 % des poulets du Québec dont la répartition se présente comme suit : Olymel (45 %), Exceldor (30 %), Volailles Grenville inc. (9 %) et Volaille Giannone inc. (5 %). Quant aux dindons, ils sont presque exclusivement abattus par Olymel et Exceldor. Au niveau de la transformation du lait, 3 entreprises²⁰ transforment presque 75% du lait produit au Québec.

Cependant, selon Statistique Canada, la productivité des entreprises québécoises de transformation alimentaire bien qu'elle s'améliore, demeure inférieure à celle de l'Ontario et du Canada.

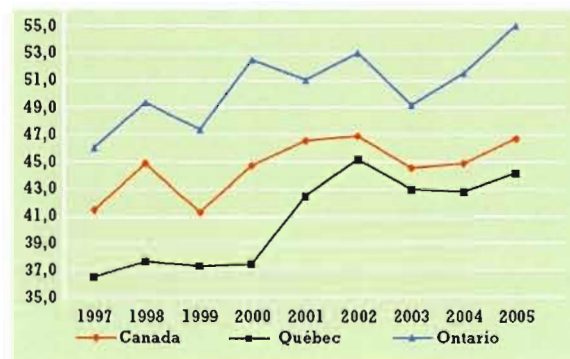
¹⁸ Source: <http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/A38-1-1-2005F.pdf>

¹⁹ Source: <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/4D43A806-8B4E-4462-9E5E-21FDA16B69C0/0/Volaille2006PDF.pdf>

²⁰ Source : <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/1E2EFF11-24A1-4605-8291-0EF447D84D73/0/indulait.pdf>

Figure 2.7 Faible productivité du travail au Québec

(Dollars par heure travaillée, dollars de 1997)



Source : CAAAQ, 2008

Finalement, selon le rapport récent de la CAAAQ (2008), pour augmenter la productivité, il faut agir sur trois leviers : la qualification de la main-d'œuvre; le niveau de mécanisation ou de modernisation des installations et la recherche et développement. Ces propositions s'expliquent par la nécessité de créer des nouveaux produits, comme l'a mentionné la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) : *« L'avenir de la transformation alimentaire passe par un virage vers des produits différenciés, des créneaux à plus forte valeur ajoutée, misant sur les aspects de qualité, de santé, de proximité, de respect de l'environnement. Les autorités publiques doivent appuyer ce virage. »* Cependant, ce virage présente un défi pour la majorité des entreprises, dès lors que les acteurs du secteur de la transformation dénombrent une multitude de problèmes liés à la recherche et développement, au financement, à la main-d'œuvre et à la gouvernance.

2.2.4 Problèmes liés à la recherche et l'innovation

Plusieurs acteurs du secteur de la transformation alimentaire supposent que l'avenir est fortement dépendant du développement des nouveaux produits, et ce, à cause de la tendance de consommation pour des nouveaux produits santé et la concurrence vive sur les prix. La recherche et développement est désormais l'un des facteurs de succès ; par contre, par rapport à l'ensemble du secteur manufacturier, le secteur de transformation alimentaire connaît une insuffisance d'investissement en recherche et développement (0,3 % du chiffre d'affaires en 2006 comparativement à 2,3 %, en 2002). En outre, seulement 15 % des transformateurs font appel à des institutions publiques de R & D.

Les spécialistes de l'industrie dénombrent plusieurs problèmes qui entravent les activités de R&D. D'une part, les organisations spécialisées dans le secteur agroalimentaire qui soutiennent les efforts d'innovation du secteur privé en agroalimentaire ne travaillent pas en réseau, bien au contraire, ces organismes se concurrencent pour obtenir du financement. D'autre part, il y a une faible culture de l'innovation, surtout au niveau des petites entreprises de la transformation alimentaire ; de plus, ces entreprises ne disposent pas des ressources internes nécessaires à la mise en place d'un processus d'innovation ou à l'élaboration de projets qui leur permettraient d'obtenir de l'aide à cette fin. Enfin, se posent plusieurs problèmes liés à l'accès aux crédits d'impôt et au financement.

L'ALTA soutient que les critères d'accès au crédit d'impôt pour la R&D sont plus faciles lorsqu'il s'agit des produits de biotechnologie, ce qui n'est pas le cas au niveau de la transformation alimentaire où l'on ne reconnaît pas les efforts en R&D pour mettre au point des produits moins spectaculaires ou certains types de procédés de fabrication ou de conservation. Par ailleurs, l'ALTA attire l'attention sur certaines barrières administratives, par exemple les entreprises qui bâtissent des partenariats avec les institutions du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport bénéficient des

crédits d'impôt contrairement à ceux qui font affaire avec l'Institut de technologie agroalimentaire (ITA) à Saint-Hyacinthe, qui relève du MAPAQ.

Par ailleurs, comme le montre le tableau suivant, le manque de financement est le premier obstacle à l'innovation. Cependant, cette question fait l'objet de plusieurs controverses. En effet, certains acteurs comme l'ALTA estiment qu'il y a un investissement insuffisant en transformation alimentaire de la part d'investissement Québec et de la Société Générale de financement, que les attentes de rendement de la part des institutions privées et publiques de capital de risque sont très difficiles à atteindre.

Tableau 2.2 Obstacles²¹ à l'innovation dans le secteur de la transformation des aliments, 2001-2003

FACTEUR	Pourcentage d'établissements innovateurs indiquant une importance moyenne ou élevée
Manque d'argent	42.2
Longue période de gestation des innovations	37.4
Manque de souplesse quant aux règlements ou aux normes	37.3
Pénurie de travailleurs qualifiés	37.1
Absence de capacité de commercialisation	36.3
Absence d'acceptation par les détaillants ou accès restreint aux canaux de distribution	29.1
Manque de financement par capitaux externes	26.0
Manque de financement par emprunt	25.2
Absence de champions d'idées	24.1
Résistance de l'entreprise/de la direction face à l'innovation	15.8
Difficulté de négocier des droits de propriété intellectuelle (PI) clairs	9.3

Source : Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2007

21 : source : http://www4.agr.gc.ca/resources/prod/doc/pol/pub/sys/pdf/sys_2007_f.pdf

Enfin, ces institutions privilégieraient avant tout les entreprises innovantes. En revanche, plusieurs acteurs du domaine économique estiment que ce n'est pas le financement qui fait défaut, mais plutôt la qualité des projets de développement et d'investissement, ce qui peut être lié à une autre question évoquée, celle de l'insuffisance des moyens pour accompagner les nouveaux promoteurs.

2.2.5 Difficulté en matière de main-d'œuvre

Par ailleurs, au niveau des ressources humaines, plusieurs enjeux menacent le secteur de la transformation alimentaire. Nous retenons entre autres : la rareté ou la pénurie de main-d'œuvre dans certaines filières, le manque de qualifications spécialisées, la diminution des effectifs étudiants dans les programmes d'études professionnelles et techniques et l'offre concurrente de salaires plus élevés au niveau des autres secteurs manufacturiers, comme le montre la figure suivante.

Figure 2.8 Salaire horaire²² moyen par secteur d'activité, 2006

Fabrication d'aliments	16,40 \$
Fabrication de produits métalliques	17,40 \$
Fabrication de produits de bois	16,60 \$
Fabrication de produits du plastique, de caoutchouc	18,50 \$
Fabrication de placages, contreplaqués, etc.	17,23 \$
Scierie et préservation du bois	19,75 \$
Impression et activités connexes de soutien	18,70 \$

Source : Statistique Canada, 2006

²² Source : Statistique Canada, Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail.

2.2.6 La gouvernance : le questionnement du rôle du MAPAQ

Le récent rapport (CAAAQ, 2008) relève aussi une multitude de problèmes liés à la gouvernance du système agricole et agroalimentaire. Par exemple, par rapport à la transformation alimentaire, le rapport révèle que plusieurs acteurs accusent le MAPAQ de n'être pas en mesure d'épauler adéquatement la transformation alimentaire. Il s'agit, entre autres, du manque de ressources applicables à la recherche, au transfert technologique, au soutien à l'entrepreneuriat, aux services-conseils, au développement des ressources humaines et à la diversification de la transformation alimentaire et au développement et soutien de nouvelles pratiques comme l'agriculture biologique.

Pour illustrer l'insuffisance de l'impact en termes de gouvernance du MAPAQ, mentionnons que le créneau des produits biologiques connaît une croissance importante au Québec, au Canada et dans plusieurs pays développés, mais les membres de la filière biologique se plaignent du manque de contrôle des utilisateurs d'OGM et produits dérivés des OGM, puisque ces productions risquent de contaminer la production biologique.

Aussi, le passage à l'agriculture biologique est difficile, et ne bénéficie pas de l'aide du gouvernement, tandis qu'aux États-Unis et en Europe, il existe des mesures d'aide donnée à l'hectare. Autre exemple du manque de soutien du MAPAQ : celui des appellations réservées. En effet, le Québec a adopté en 1996 la loi sur les appellations réservées qui est devenue, en 2006, la Loi sur les appellations réservées et les termes valorisants.

La Loi vise à reconnaître trois types d'appellations :

- les appellations d'origine et les indications géographiques protégées;
- la spécificité d'un produit, illustrée par sa composition et le caractère traditionnel des matières premières utilisées;
- le mode de production et de fabrication qui permet de distinguer un produit des autres d'une même catégorie.

Cependant, une seule appellation réservée a été mise en application sous l'égide du Conseil des appellations agroalimentaires du Québec, celle des produits biologiques. En effet, le gouvernement n'a pas encore adopté le règlement d'application de cette loi, alors que plusieurs produits commercialisés actuellement font référence aux appellations contrôlées « produits du terroir, artisanaux, fermiers, traditionnels, à l'ancienne ou identifiés à une région précise, etc. » dont la caractérisation est avant tout une affaire de marketing. À cet égard, Solidarité Rurale du Québec a rappelé que « *la protection des appellations exige des mesures musclées et proactives donnant un signal clair et sans équivoque à tous ceux qui usurpent et abusent des appellations* » (CAAAQ, 2008, p.108).

Finalement, les enjeux liés à la gouvernance, aux rapports de force avec la grande distribution et les producteurs, à la difficulté de construire des appellations réservées, etc. révèlent la faible concertation entre les filières²³ ; enjeu de taille, dès lors qu'il faut travailler ensemble pour faire face aux contraintes qui sont plutôt internationales.

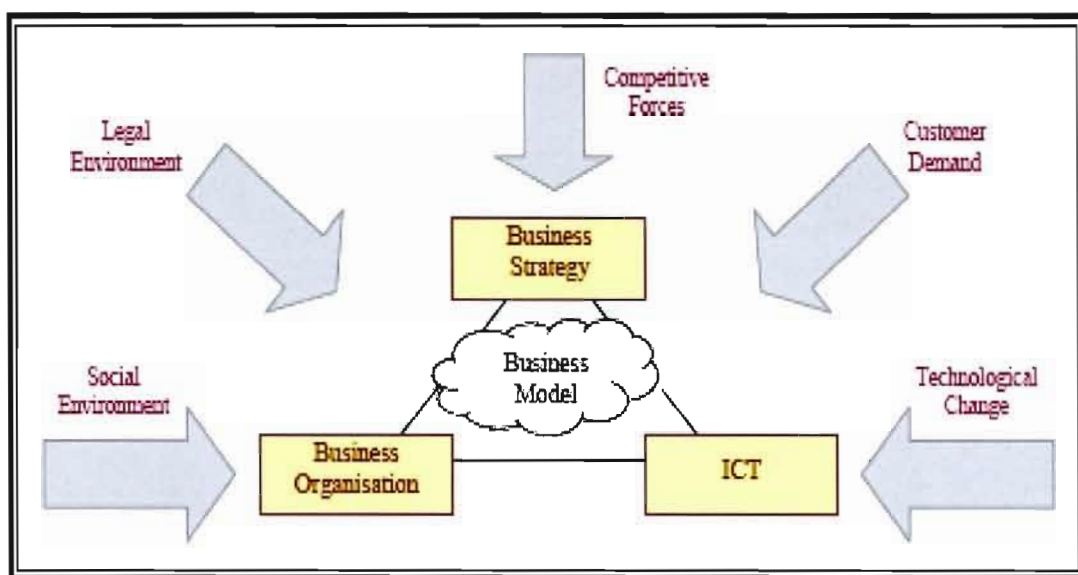
²³ Le principe de table filière mis en place par le MAPAQ, permet aux différents opérateurs économiques [producteur transformateur et distributeur] de se réunir et de se concerter quand à l'avenir de leur filière (Chazoule et Lambert, 2004).

2.3 Conclusion

La situation critique de la majorité des entreprises de la transformation alimentaire provient essentiellement : des nouvelles attentes des consommateurs, du manque de différenciation des produits, de l'envahissement progressif des produits alimentaires transformés provenant de la Chine, de l'Inde et du Brésil et du faible positionnement des acteurs Québécois dans la chaîne de valeur (en amont : la gestion de l'offre, en aval : les géants de la distribution). Pour surmonter cette situation critique, le virage vers des nouveaux produits passe par la modernisation des équipements, la recherche et développement et la main d'œuvre qualifiée. En revanche, nombreux sont les problèmes qui entraveraient ce passage, à savoir : les problèmes liés au financement, à l'accès au crédit d'impôt liés à la R&D, le manque de main d'œuvre qualifiée et le manque de soutien du MAPAQ aux transformateurs alimentaires. Ainsi, se pose une question urgente peu abordée dans la littérature académique et qui est la suivante : Comment les entreprises québécoises peuvent survivre et croître *au Québec* face aux enjeux économiques, technologiques et sociopolitiques contemporains auxquels font face les filières agroalimentaires au Québec et au Canada ?

Plus précisément, comment les entreprises de la transformation alimentaire, configurent les logiques de leurs modèles d'affaires? Et ce, dès lors que le modèle d'affaires (section 1, chapitre suivant) présente la réaction de la firme face aux enjeux externes, comme le montre la figure suivante.

Figure 2.9 Facteurs externes influençant le modèle d'affaires
(Osterwalder, 2004, p.16)



Finalement, dans l'objectif de promouvoir la pérennisation de l'ancrage de ce secteur, nous proposons cette deuxième question : en quoi les logiques des modèles d'affaires des firmes de la transformation agroalimentaire sont-elles propulsées par des **leviers territoriaux** (Section 2 chapitre suivant) au Québec ?

CHAPITRE III

REVUE DE LA LITTÉRATURE

L'objectif de ce chapitre est de présenter le cadre théorique permettant de répondre à la question de recherche suivante : en quoi les logiques des modèles d'affaires des firmes de transformation agroalimentaire sont-elles propulsées par des leviers territoriaux au Québec ?

Deux concepts seront ainsi étudiés. La première partie abordera la genèse et la remise en cause du concept du modèle d'affaires, ainsi que sa revalorisation à l'aide de l'approche systémique dynamisée par trois propriétés fondamentales à savoir *l'innovation*, *l'inimitabilité* et le *changement* et ce, avec pour objectifs de créer et capter de la valeur. La deuxième partie présentera quant à elle deux leviers territoriaux, à savoir l'accès à des ressources et à des compétences génériques ou spécifiques locales et/ou supra locales données, de même que la co-construction de ressources et de compétences singulières locales et/ou supra locales.

3.1 Le modèle d'affaires

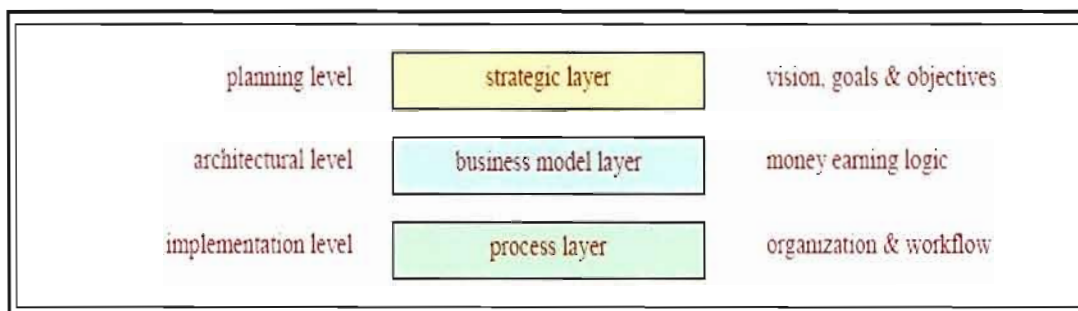
3.1.1 Le modèle d'affaires comme concept intermédiaire

Tentons tout d'abord d'avoir une idée simple de ce qu'est le modèle d'affaires « *business model* ». Osterwalder (2004) présente les deux définitions suivantes des termes « *business* » et « *model* ».

- Business: « the activity of buying and selling goods and services, or a particular company that does this, or work you do to earn money ». (Cambridge, 2003)
- Model: « a representation of something, either as a physical object which is usually smaller than the real object or as a simple description of the object which might be used in calculations ». (Cambridge, 2003).

L'auteur déduit ainsi que le modèle d'affaires est la représentation de la façon dont la firme achète et vend des produits et services et génère des revenus, tandis qu'il le définit comme étant une représentation synthétique (*abstract representation*) de la logique des affaires de l'entreprise, dans la mesure où cette dernière correspond à la compréhension synthétique (*abstract comprehension*) de la méthode de génération des revenus. En d'autres mots, il s'agit de ce que l'entreprise offre, à qui elle l'offre et de quelle façon elle compte l'accomplir. Certains considèrent cependant le concept du modèle d'affaires comme synonyme de la stratégie (Lecocq et al, 2006). Afin de pallier cette confusion, Osterwalder (2004) précisait que le modèle d'affaires traduit (*translate*) la stratégie d'entreprise en plan (*blueprint*) facilitant le design et la réalisation de la structure de l'organisation, de même que le système qui constitue la forme opérationnelle et physique de la société. En d'autres termes, le modèle d'affaires assure le lien entre la stratégie et son exécution, comme le démontre la figure ci-après :

Figure 3.1 Les classes d'affaires (*Business Layers*) (Osterwalder, 2004, p.14)



Dans le même ordre d'idées, Allaire et Firsirotu (2004) considèrent que le modèle d'affaires (*le système stratégique*) est conçu de façon à livrer une stratégie appropriée garante de haute performance, de même que Jouison et Verstraete (2007) conçoivent le modèle d'affaires comme étant le socle de la vision stratégique, les expressions « *livrer une stratégie* » et « *socle de la vision stratégique* » confirment la conceptualisation du modèle d'affaires comme un concept intermédiaire (Lecocq et al, 2006) entre la stratégie et son exécution.

D'autres auteurs examinent davantage la position du modèle d'affaires par rapport au modèle des processus, dans la mesure où la confusion régnait également entre ces deux concepts. À titre d'exemple, Gordijn et al. (2000) précisent que le modèle d'affaires se focalise sur la création de valeur, tandis que le modèle des processus s'occupe pour sa part d'aspects opérationnels. À cet égard, Osterwalder (2004) ajoute que le rôle principal des processus et activités (*process layer*) consiste à améliorer l'efficacité, alors que le modèle d'affaires s'occupe quant à lui de la création de valeur et de la clientèle. Chesbrough (2003) distingue par ailleurs le modèle d'affaires à l'aide de deux fonctions fondamentales, à savoir créer et capter de la valeur. Quant à Osterwalder et al. (2005), ils démontrent plusieurs autres fonctions comme la compréhension, le partage, l'analyse, la gestion, la prospection et la protection (par un brevet) de la logique des affaires de l'entreprise.

Finalement, comme les expressions « modèle d'affaires » et « plan d'affaires » sont plutôt similaires et qu'elles risquent aussi de créer de la confusion, nous tenons à préciser que l'expression « plan d'affaires » est davantage utilisée pour désigner un document destiné à une communication externe synthétisant à la fois la stratégie, le modèle d'affaire et le modèle des processus. En effet, Jouison et Verstraete (2007, p.19) présentent le plan d'affaires comme étant « *une formulation explicite de tout le travail fait en amont de sa finalisation (génération d'une idée, mise au point de celle-ci et éventuellement protection ; rencontre avec un marché; BM; élaboration d'une vision stratégique) et une explication de la façon dont l'entrepreneur compte s'y prendre pour parvenir à être performant, c'est à dire à réaliser sa vision* ». Quant à son objectif et son contenu, Dell'Aniello (2001) précise que le plan d'affaires est un document où l'on expose un projet à des bailleurs de fonds et dont le contenu présente explicitement tant l'idée du projet, l'équipe de ressources humaines, le marché visé et les projections de revenus que les aspects légaux.

Nous examinerons ci-après la genèse du concept du modèle d'affaires, sa remise en cause à la suite de la chute boursière des années 2000 et, finalement, sa revalorisation selon une approche systémique et des propriétés dynamisantes à savoir *l'innovation, l'inimitabilité et le changement*.

3.1.2 La genèse du concept « *Modèle d'affaires* »

Le terme « modèle d'affaires » est apparu pour la première fois en 1957, dans un article académique (Bellman, 1957). Cependant, ce n'est que vers la fin des années 90 que le terme est de plus en plus utilisé par les journalistes, les consultants et les académiciens dans divers domaines (Osterwalder et al, 2005). C'était une période marquée par l'obligation pour les *dot.com* d'expliquer aux investisseurs la façon selon laquelle elles comptent générer des revenus, et par des modèles d'affaires radicalement novateurs (Lecocq et al, 2006) fondés sur les caractéristiques du marché

virtuel. Les définitions proposées durant la fin des années 90 et le début des années 2000 se sont focalisées sur la génération des nouveaux revenus avec les partenaires (grâce aux flux des produits – services – et informations désormais possibles). En outre, l'application du modèle d'affaires s'est limitée au niveau des entreprises de la nouvelle économie (les *dot.com*). C'est dans ce cadre que Timmers (1998) – traduit par Jouison et Verstraete (2007) – définit le modèle d'affaires comme étant une « *architecture des flux associés à des produits, services ou information, incluant une description des différents acteurs impliqués, leurs rôles et une description des bénéfices potentiels pour les différents acteurs et, finalement, une description des sources de revenus* ». Le tableau ci-après montre de quelle façon cette définition se voit fortement imprégnée par les caractéristiques du marché virtuel.

Tableau 3.1 Le lien entre les caractéristiques du marché virtuel et la genèse du concept « modèle d'affaires »

Caractéristiques du marché virtuel	Éléments de la définition
Haute portée d'informations : se réfère au nombre des gens et produits étant rapidement accessibles aux marchés virtuels et ce, à moindre coût. (Evans et Wurster, 1999)	Flux de produits et services
La faculté d'analyser les micro-comportements des acheteurs, ce qui permettait de modifier dynamiquement le produit (ou le service), de réajuster les prix instantanément et de personnaliser les biens et services (Rabeau, 2005).	
Haute richesse d'information : se réfère à la profondeur et au détail des informations susceptibles d'être accumulées, offertes et échangées entre les participants du marché (Evans et Wurster, 1999).	Flux d'informations
La possibilité de fournir une meilleure information sur le rapport qualité/prix pour tous les acheteurs (Rabeau, 2005).	
L'augmentation du bassin de fournisseurs au niveau mondial et réduction des coûts de transaction, d'où l'impartition de la production des biens et services. La réduction des coûts [stocks, fonds de roulement, assemblage, etc.] et ce, grâce aux échanges d'information instantanées. La capacité de compléter l'offre de produit, par exemple : eBay (enchères en ligne) complète son service par Paypal (paiement en ligne) (Rabeau, 2005).	Réseau

Par ailleurs, Gordijn et *al.* (2000) conceptualisent le modèle d'affaires autour de la génération des revenus avec les partenaires, en considérant que le principal but du modèle d'affaires est d'atteindre l'accord entre les parties prenantes relativement à la question suivante : « qui offre quelle valeur pour qui et s'attend à quelle valeur en retour » (*who is offering what of value to whom and expects what of value in return*) et ce, dès lors qu'un consortium d'entreprises délivre, ensemble, un service au consommateur final. Dans le même état d'esprit mais avec une conceptualisation d'un réseau plus large, Weill et Vitale (2001) définissent le modèle d'affaires comme étant

la description des rôles et des relations entretenues entre les consommateurs d'une société, les clients, les alliés et les fournisseurs, de même qu'ils identifient les flux majeurs de produits, des informations et de l'argent, au même titre que les avantages aux participants. Finalement, la contribution d'Amit et Zott (2001) scrute encore davantage l'aspect réseau en définissant le modèle d'affaires comme suit : « le modèle d'affaires dépeint le contenu, la structure et la gouvernance de transactions conçues de manière à générer de la valeur à travers l'exploitation d'opportunités d'affaires ». Le tableau suivant présente les éléments de cette définition.

Tableau 3.2 Explication²⁴ de la définition proposée par Amit et Zott (2001)

Le contenu de la transaction
Se réfère aux marchandises ou aux informations échangées de même qu'aux ressources et aux capacités étant exigées pour permettre l'échange.
La structure de transaction
Se réfère aux parties participant à l'échange et à la façon dont elles sont liées. La structure de transaction inclut aussi l'ordre dans lequel les échanges ont lieu (leurs séquences), de même que le mécanisme d'échange adopté pour permettre des transactions. Le choix de structures de transaction influence la flexibilité, l'adaptabilité et l'évolution des transactions actuelles.
La gouvernance de transaction
Se réfère aux méthodes de contrôle des flux d'informations, des ressources et des marchandises, par les parties appropriées. Il se réfère aussi à la forme juridique d'organisation et aux motivations des participants aux transactions.

Plusieurs auteurs présentent par ailleurs une conceptualisation du modèle d'affaires axée davantage sur la génération de revenus. À titre d'exemple, Linder et Cantrell (2001), tout en précisant que le modèle d'affaires ne se limite pas aux

entreprises de la nouvelle économie, le définissent comme étant une logique de génération de revenus : « un modèle d'affaires est la logique de votre société pour faire de l'argent dans un environnement donné. Il inclut les propositions de valeur que vous mettez au point avec toutes les parties prenantes importantes, et les opérations que vous mettez en place pour accomplir vos promesses et exploiter ce que vous recevez en retour »²⁵ Aussi, selon cette perspective, le modèle d'affaires est conçu comme étant « une logique d'un système d'affaires pour créer de la valeur (Petrovic et al, 2001), une description de la structure des coûts et des revenus (Hawkins, 2001) et une façon de générer des revenus durables en spécifiant la position dans la chaîne de valeur » (Rappa, 2001).

En définitive, à la suite de la chute boursière des dot.com, le concept du modèle d'affaires fût très critiqué (Lecocq et al, 2006). Ci-après, nous examinerons la remise en cause du concept et sa revalorisation, selon une perspective systémique et des propriétés dynamisantes.

3.1.3 Remise en cause du concept du modèle d'affaires

Séduit par les caractéristiques du marché virtuel et la génération des revenus, il semble que la pensée systémique était omise par les acteurs des entreprises de la nouvelle économie. En citant l'exemple éloquent de la faillite d'e-Toys, Scott et al. (2005, p.205) précisent que les modèles d'affaires des entreprises de la nouvelle économie négligeaient l'approche systémique "*one of the major mistakes of the dot-com era was the assumption that, having defined one portion, one had a business model.*". À cet égard, Porter (2001, p.12) avait déjà soulevé l'excessive attention sur

24 Traduction libre de la définition d'(Amit et Zott, 2001.p.511)

25 Traduction libre de: "A business model is your company's logic for making money in the current business environment. It includes the value propositions you work out with all your important stakeholders and the operations you put in place to make good on your promises and to make use of what you get in return." (Linder et Cantrell, 2001, p.13)

la génération des revenus et formulait de fortes réserves au niveau de la conceptualisation et de l'utilisation du concept du modèle d'affaires: *"The definition of the business model is murky at best. Most often, it seems to refer to a loose conception of how a company does business and generates revenue.....generating revenue is a far cry from creating economic value"*.

À la suite de cette dévalorisation du concept du modèle d'affaires, plusieurs auteurs se sont investis à le conceptualiser de nouveau. Certains se sont cependant contentés d'englober des aspects évidents, allant des facteurs de contingence aux aspects organisationnels (Alt et Zimmermann, 2001 ; Mitchell et Coles, 2004 ; Moriss et al, 2005), faisant ainsi du concept du modèle d'affaires un véritable fourre-tout. À titre d'exemple, Alt et Zimmermann (2001) précisent que le développement d'un modèle d'affaires viable dans la nouvelle économie doit tenir compte des six éléments suivants (ainsi que leur dynamique) : mission, structure, processus, revenus, enjeux légaux et enjeux technologiques. La définition inclut donc des aspects stratégiques (mission), d'autres relevant du niveau opérationnel de l'organisation (structure et processus), de même que des facteurs de contingence (enjeux légaux et technologiques). Dans le même ordre d'idées, Mitchell et Coles (2004) considèrent le modèle d'affaires comme étant la combinaison du « qui », « quoi », « quand », « pourquoi », « où », « comment » et « combien » que l'organisation emploie pour servir la clientèle et les parties prenantes. Par ailleurs, Moriss et al. (2005) ajoutent les facteurs économiques, en structurant le modèle d'affaires autour de six éléments étudiés à trois niveaux. Ces éléments sont les facteurs touchant à l'offre, l'offre de marché, les facteurs de capacité internes, les facteurs de stratégie compétitifs, les facteurs de croissance/sortie ainsi que les facteurs économiques. Ainsi, les critiques, suivies d'une confusion au niveau de la conceptualisation, ont complètement remis en cause le concept du modèle d'affaires.

En revanche, un nombre impressionnant d'auteurs sont parvenus à revaloriser le concept en prônant l'approche systémique (Hamel, 2000; Osterwalder, 2004; Chesbrough, 2007, 2006, 2003; Magretta, 2002, et Tikkanen et *al*, 2005) et en développant des propriétés dynamisantes, ou encore des moteurs de propulsion – « *boosters* » – dont *l'innovation* (Linder et Cantrell, 2001; Amit et Zott, 2001; Tapscott et *al*, 2000), *l'inimitabilité* (Linder et Cantrell, 2001; Amit et Zott, 2001; Afuah and Tucci, 2003) et *le changement* (Linder et Cantrell, 2001; Pramataris et *al*, 2001; Voelpel et *al*, 2004; Pateli et Giaglis, 2005; Chesbrough, 2006).

Nous présenterons ci-après la littérature portant sur la revalorisation du concept du modèle d'affaires. En premier lieu, nous examinerons l'approche systémique pour découvrir l'articulation indispensable entre l'interface client, l'expertise, le réseau et la génération de revenus que l'on associe à des logiques. En second lieu, nous étudierons en profondeur les propriétés dynamisantes, à savoir l'innovation, l'inimitabilité et le changement, pour finalement retenir une définition du modèle d'affaires.

3.1.4 La revalorisation du concept du modèle d'affaires, selon l'approche systémique

L'approche systémique remonte aux années 30 avec Norbert Wiener et Warren MacCulloch (Rouleau, 2007) et fût par la suite développée grâce à la contribution significative de Von Bertalanffy (1968) et Le Moigne (1990-1977). Récemment, Rouleau (2007) synthétise la portée de cette théorie où un système fait référence à un ensemble d'éléments en interaction et peut être un système fermé ou un système ouvert, c'est-à-dire ayant des échanges avec son environnement. D'autre part, le système ne peut être compris sans faire l'étude de l'interaction entre ses parties (*principe d'interaction*), lesquelles composent un tout supérieur à la somme des parties (*principe de la totalité*) et dont l'effet rétroagit sur la cause l'ayant produit (*principe de rétroaction*). Finalement, s'il s'agit d'un système ouvert, son état final peut être atteint à partir de conditions initiales différentes, ou par le biais de chemins

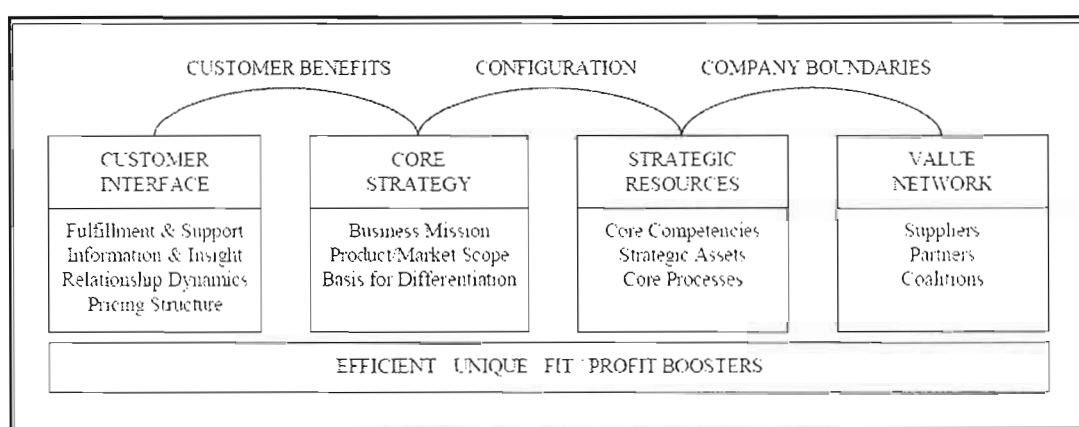
différents (*principe d'équifinalité*). Ce n'est bien évidemment pas le cas lorsqu'il s'agit d'un système fermé, où les conditions initiales déterminent l'état final du système.

En lien avec la littérature dédiée au modèle d'affaires, Magretta (2002, p.6) commençait la réflexion selon la perspective systémique en supposant que le modèle d'affaires concentre l'attention sur le fonctionnement systémique « *A business models great strength as a planning tool is that it focuses attention on how all the elements of the system fit into a working whole* ». Dès lors, plusieurs auteurs perfectionnent cette piste de réflexion. À titre d'exemple, Allaire et Firsirotu (2004) démontrent que l'absence de la pensée systémique explique pourquoi les entreprises sont victimes d'une spirale mortelle, en précisant que le concept de système fait appel à un assemblage d'éléments imbriqués et de relations d'influences mutuelles entre ses diverses composantes. Dans le même état d'esprit, Tikkanen et *al.* (2005) indiquent que le modèle d'affaires est systémique en démontrant que les processus émergent l'un de l'autre et que leur coordination est importante pour maintenir un avantage compétitif. Par ailleurs, nous retenons les trois contributions significatives d'Hamel (2002), Osterwalder (2004) et Chesbrough (2006, 2003), lesquels concrétisent l'approche systémique par l'articulation de l'interface client, des ressources et capacités (expertise), du réseau et de la génération de revenus que l'on associe à des logiques.

Hamel (2002) considère pour sa part le modèle d'affaires comme étant une conception des affaires mise en pratique. Il identifie quatre composantes : l'interface client, la stratégie fondamentale, les ressources stratégiques et le réseau de valeur, qui s'articulent pour définir des bénéfices pour les clients et établir une configuration organisationnelle de même que les frontières de la firme. Chacune des composantes contient des sous-éléments, comme nous le démontre la figure ci-après. En outre, la contribution d'Hamel (2002) est marquée par le développement des facteurs

permettant de déterminer la richesse potentielle du modèle d'affaires « *Wealth potential of any business concept* », à savoir l'efficience (EFFICIENT), l'unicité (UNIQUE), le fonctionnement systémique (FIT) et les propulseurs (PROFIT BOOSTERS) qui seront présentés au niveau de la section portant sur les moteurs de propulsion.

Figure 3.2 La conceptualisation du modèle d'affaires (Hamel, 2002, p.94)



Au niveau de ce courant de revalorisation du concept du modèle d'affaires, nous retenons aussi les travaux de Chesbrough (2003; 2006; 2007), qui seront présentés en trois temps. Nous présenterons tout d'abord sa conceptualisation du modèle d'affaires autour de deux fonctions fondamentales : la création et la captation de la valeur, sa concrétisation de la perspective systémique et, finalement, l'ouverture incontournable du modèle d'affaires (« *open business model* »).

Clarifions tout d'abord ce que l'auteur entend par créer et capter de la valeur. Chesbrough (2007) précise que la création de valeur nécessite une série d'activités. Pour en capter une portion il faut cependant disposer de ressources distinctives, d'actifs spécifiques ou encore d'une position unique. En d'autres mots, avoir un avantage compétitif.

Tentons maintenant d'expliquer en quoi est-ce que cette définition prône un fonctionnement systémique. En effet, l'auteur définit le modèle d'affaires à l'aide de six fonctions présentant, d'une part, une image complète de l'ensemble de l'entreprise et, d'autre part, chacune des six fonctions émerge de celle l'ayant précédée. Ainsi, la proposition de valeur se base sur le besoin d'un segment bien déterminé. Ensuite, ayant déterminé l'offre valorisable, il sera facile de bâtir la chaîne de valeur sur la base des ressources et capacités distinctives et de définir les partenaires indispensables soit pour compléter l'offre de produits (services), soit pour compléter les ressources et capacités. Enfin, selon Chesbrough (2003), la stratégie fournit au modèle d'affaires des avantages durables par rapport aux concurrents. Le tableau suivant explique davantage chacune des fonctions proposées par l'auteur.

Tableau 3.3 Les fonctions²⁶ du modèle d'affaires (Chesbrough, 2006)

La proposition de valeur
Offrir des bénéfices porteurs de valeur pour la clientèle.
Le segment de marché
Déterminer le segment-cible qui valorisera l'offre proposée.
La structure de la chaîne de valeur
Bâtir la chaîne de valeur en identifiant les compétences distinctives et les actifs complémentaires qui permettront de créer de la valeur pour le segment ciblé et en capter une part pour l'entreprise.
La structure des coûts et les marges-cibles
Estimer la structure des coûts, la marge bénéficiaire et les mécanismes de génération de revenus, étant donné la proposition de valeur formulée et la structure de la chaîne de valeur choisie.
La position de l'entreprise dans le réseau de valeur
Décrire la position de la firme dans un réseau de valeur liant à la fois les fournisseurs, les clients, les partenaires d'alliances et de collaboration et incluant l'identification des compétiteurs potentiels.
La stratégie concurrentielle
Formuler une stratégie de marché compétitive pour obtenir des avantages durables par rapport aux concurrents.

Par ailleurs, en conformité avec nos propos antérieurs, la contribution de Chesbrough (2003) se distingue par le développement de *l'ouverture* dans la conception du modèle d'affaires ouvert (« *open business model* »), qu'il définit comme étant l'exploitation des idées et technologies externes visant à développer des produits internes et à commercialiser les propriétés intellectuelles internes. Pour inculquer cette perspective d'ouverture, Chesbrough (2003) cite plusieurs exemples, comme celui de 3COM et IBM. Par rapport au premier exemple, Metcalfe (fondateur

²⁶ Traduction libre des fonctions du modèle d'affaires (Chesbrough, 2006, p. 109)

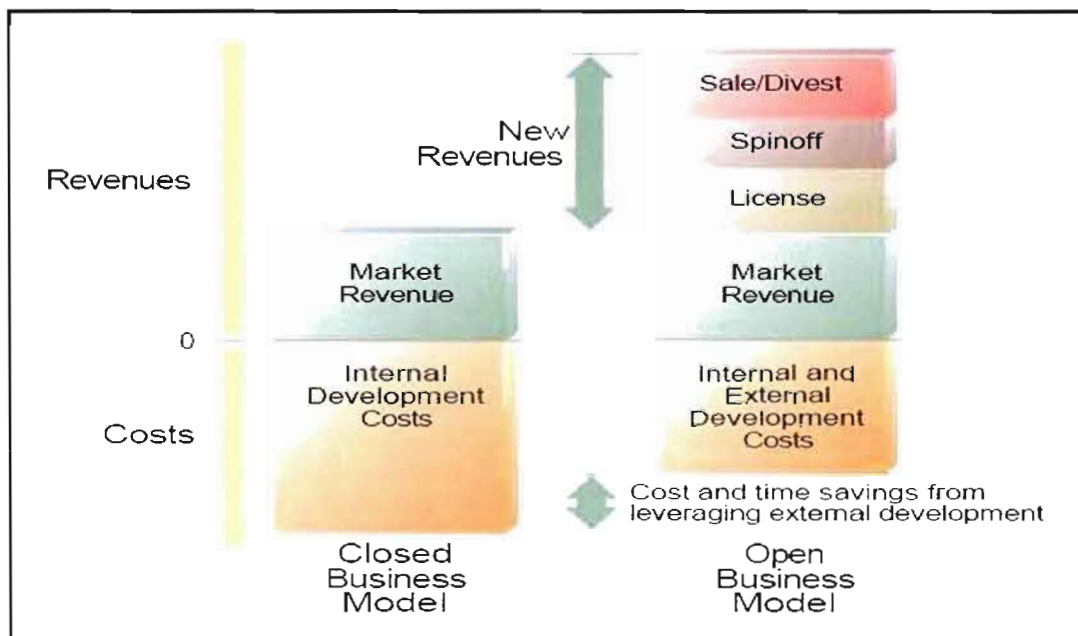
de 3COM) a introduit un modèle d'affaires se basant essentiellement sur des alliances avec Intel, Digital et Xerox, afin de développer des standards pour la technologie LAN (inventée par Xerox), mais limité à l'usage interne. Ainsi, avec des nouveaux partenaires et un réseau de distribution plus vaste, Metcalfe a réussi à tirer plus de profit de la technologie interne de Xerox. Quant au deuxième exemple d'IBM, l'auteur explique que la réussite réapparaissait grâce au réseau de valeur composé de plusieurs entreprises telles que la compagnie Hercules – qu'avait amélioré les performances des PC IBM en matière de graphique – Intel, AST et Quadram (ceux qui ont amélioré la capacité de mémoire). Ainsi, selon Chesbrough (2003), la valeur économique d'une technologie reste latente jusqu'à ce qu'elle soit commercialisée d'une certaine façon, exploitant plus ou moins l'ouverture – le modèle d'affaires ouvert –. La même technologie, commercialisée de deux façons différentes, rapportera des profits différents. Selon cette perspective, une technologie médiocre utilisée dans le cadre d'un modèle d'affaires puissant rapportera davantage de valeur qu'une meilleure technologie utilisée, elle, dans le cadre d'un modèle d'affaires médiocre. La création de valeur supplémentaire provient des trois raisons fondamentales de l'ouverture incontournable qui sont :

- le partage des coûts assez élevés de l'innovation;
- la réduction du temps, trop long, de développement des nouveaux produits;
- la génération de plus de revenus en commercialisant les propriétés intellectuelles internes;

La figure suivante schématise ces trois arguments :

Figure 3.3 Raisons justifiant le modèle d'affaires ouvert

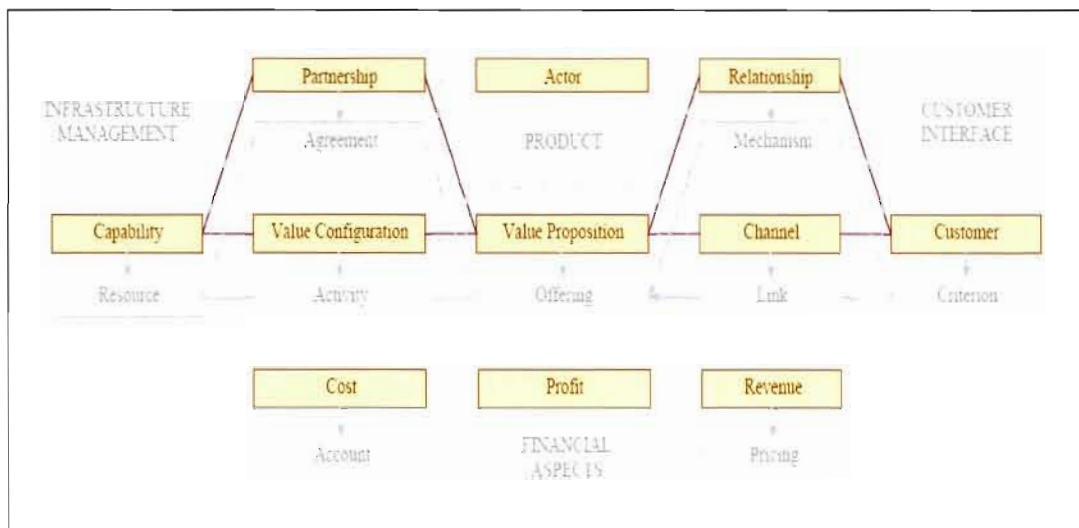
« *Open Business Model* » (Chesbrough, 2007, p. 24)



Cependant, Chesbrough (2007) soulève un aspect assez important en avertissant que le co-développement de produits ou services qui relève du cœur de compétences est très risqué et devrait généralement n'être entrepris qu'après une analyse stratégique approfondie. Aussi, en rapport avec le risque des partenariats, Allaire et Firsirotu (2004) précisent que les systèmes stratégiques composés d'alliances et de rassemblement de firmes juridiquement indépendantes comportent, en période de transformation de marché ou du contexte technologique, un haut risque de conflits entre des objectifs divergents.

La troisième contribution la plus significative que nous retenons est celle d'Osterwalder (2004) qui se distingue, comme le montre la figure suivante, par la schématisation des liens entre les composantes du modèle d'affaires mais également par la clarification de plusieurs fonctions dudit concept.

Figure 3.4 L'ontologie du modèle d'affaires (Osterwalder, 2004, p.42)



Premièrement, Osterwalder (2004) définit le modèle d'affaires comme étant un outil conceptuel qui contient des éléments et leurs relations et qui permet d'exprimer la logique de génération des revenus. Cela correspond à une perspective systémique. De plus, il suppose que le modèle d'affaires décrit la valeur que l'entreprise offre à un ou à plusieurs segments de clientèle, l'architecture de la firme, son réseau de partenaires [pour créer, commercialiser et livrer la valeur] et le capital lié [*Relationship Capital*], dans le but de générer des flux de revenus profitables et durables. Le tableau suivant présente ces quatre piliers, lesquels sont subdivisés en neuf composantes.

**Tableau 3.4 Les composantes²⁷ du modèle d'affaires
(Osterwalder, 2004)**

Piliers	Composantes	Descriptions
Produit	Proposition de valeur	Une « proposition de valeur » est une vue complète de l'ensemble des produits et services qui sont mis en valeur au client. [<i>That are of value to the Customer</i>]
Interface client	Segment cible	La « clientèle ciblée » constitue le segment de clients à qui l'entreprise propose la valeur.
	Chaîne de distribution	La « chaîne de distribution » est le moyen d'entrer en contact avec le client.
	Relation	La « relation » décrit le genre de liaison qu'une société établit avec la clientèle.
Infrastructure de management	Configuration de valeur	La « configuration de valeur » décrit la combinaison d'activités et les ressources étant nécessaires pour créer la valeur pour le client.
	Capacité	Une « capacité » de reproduire des actions qui sont nécessaires pour créer de la valeur pour le client.
	Partenariat	Un « partenariat » est un accord coopératif volontaire entre deux ou plusieurs sociétés visant à créer la valeur pour le client.
Aspects financiers	Structure des coûts	La « structure des coûts » est la représentation en argent de tous les moyens employés dans le modèle d'affaires.
	Modèle de revenus	Le « modèle de revenus » décrit de quelle façon la société génère de l'argent par une variété de revenus.

27 Traduction libre des composantes du modèle d'affaires proposées par (Osterwalder, 2004, p. 43)

Par ailleurs, Osterwalder et *al.* (2005) démontrent cinq catégories de fonctions : comprendre, partager, analyser, gérer, prospecter et breveter, fonctions étant toutes intimement liées. Ainsi, comprendre et s'accorder sur le modèle d'affaires facilitera l'identification des mesures appropriées permettant de gérer la performance du système et de localiser facilement les composantes affectées par les pressions externes et ce, dans le but de réagir plus rapidement. La compréhension des liens entre les composantes aidera à concevoir un modèle d'affaires harmonieux, de même qu'il fournit au concepteur une boîte de blocs *Lego* facilitant l'expérimentation et la création de nouveaux modèles d'affaires. Enfin, la compréhension de la logique des affaires de la firme aide à breveter la force distinctive, ou encore le système tout entier. Le tableau suivant présente, en détails, chacune des fonctions.

**Tableau 3.5 Les fonctions²⁸ du modèle d'affaires,
(Osterwalder et al, 2005)**

Comprendre et partager
Décrire : parce que les gens utilisent des modèles mentaux différents, ils ne comprennent pas automatiquement les modèles d'affaires de la même manière. Ainsi, un concept élémentaire et partagé pour décrire le modèle d'affaires devient nécessaire.
Visualiser : le système visuel peut considérablement augmenter la compréhension de la complexité [Rode, 2000]. L'utilisation d'une conceptualisation pour décrire les modèles d'affaires signifie qu'avec peu d'efforts supplémentaires ils peuvent être présentés graphiquement [Gordijn et Akkermans, 2003]
Comprendre : les modèles d'affaires modernes sont de plus en plus complexes, particulièrement ceux utilisant fréquemment les TIC et le commerce électronique. Le modèle d'affaires permet d'identifier et de comprendre les éléments essentiels et leurs relations, ce qui réduit la complexité [Morecroft 1994; Ushold et King, 1995].
Communiquer et partager : formuler et exprimer les modèles d'affaires d'une façon plus tangible aide clairement les <i>managers</i> à communiquer et à partager leur compréhension des affaires avec d'autres parties prenantes [Fensel, 2001].

28 Traduction libre des fonctions du modèle d'affaires proposés par : (Osterwalder et al, 2005, p19-25)

Analyser
Mesurer : ayant décrit le modèle d'affaires, il peut devenir plus facile d'identifier les mesures appropriées, histoire de suivre et d'améliorer la gestion.
Localiser et observer : le modèle d'affaires permet de localiser et d'observer les changements.
Comparer : le modèle d'affaires facilite la comparaison avec les concurrents.
Gérer
Désigner : la compréhension des composantes du modèle d'affaires et de leurs relations permet de mieux désigner un modèle d'affaires viable et cohérent.
Planifier, changer et implémenter : le modèles d'affaires permet de déterminer les composantes qui doivent changer. Il aide donc à planifier, changer et implémenter.
Réagir : décrire, visualiser et comprendre le modèle d'affaires améliore l'adaptation aux pressions externes. Le modèle d'affaires aide les <i>managers</i> à modifier certaines composantes pour s'adapter [Petrovic, Kittl et <i>al.</i> , 2001].
Aligner : le modèle d'affaires permet d'harmoniser : stratégie, organisation et technologie.
Améliorer la prise de décision : les modèles d'affaires sont une nouvelle unité d'analyse [Stähler, 2002] qui peut être observée et comparée. Elle aide à définir des mesures et devrait donc, aussi, améliorer la prise de décisions.
Prospecter
Innover : la spécification des éléments et des composantes du modèle d'affaires, ainsi que leurs relations, fournit au concepteur du modèle d'affaires une boîte de blocs Lego [Burgi, Victor et <i>al.</i> , 2004]. Le concepteur peut donc expérimenter avec ces blocs et créer de nouveaux modèles d'affaires complètement différents.
Maintenir un portefeuille de modèle d'affaires : détenir un portefeuille de modèle d'affaires permet une adaptation rapide.
Simuler et tester : simuler et tester le modèle d'affaires permet de minimiser les risques d'expérimentation.
Breveter
De plus en plus, les entrepreneurs et les entreprises de commerce électronique peuvent faire breveter les processus de commerce électronique et les aspects, même entiers, de leur modèle d'affaires. Ainsi, le modèle d'affaires peut jouer un rôle important dans ce domaine juridique.

Finalement, les contributions théoriques retenues dans cette section (portant sur la revalorisation du concept du modèle d'affaires à l'aide de l'approche systémique) ont toutes abordé le design d'un ensemble d'éléments en interaction, dont le tout est

supérieur à la somme de ses parties (Rouleau, 2007) et qui se renforcent mutuellement (Porter, 2001). Ces éléments sont la proposition de valeur pour le client, la configuration des ressources et des capacités (expertise), le choix des partenaires et la génération de revenus. Le tableau suivant synthétise les diverses conceptualisations du modèle d'affaires, de sa genèse à sa revalorisation.

Tableau 3.6 Focus des diverses conceptualisations du modèle d'affaires depuis sa genèse

Focus Auteurs	Revenus	Réseau	Fourre-tout	Approche systémique
(Timmers, 1998)	x	x		
(Gordijn et al, 2002)		x		
(Hamel, 2000)				x
(Amit et Zott, 2001)		x		
(Linder et Cantrell, 2001)	x			
(Alt et Zimmermann, 2001)			x	
(Hamermesh et al, 2002)			x	
(Chesbrough, 2003)				x
(Osterwalder, 2004)				x
(Mitchell et Coles, 2004)			x	
(Moriss et al, 2005)			x	

En plus du design systémique indispensable, les auteurs ont développé divers moteurs que l'on associe à des propriétés dynamisantes pour créer et capter de la valeur : l'*innovation* (Linder et Cantrell, 2001; Amit et Zott, 2001; Tapscott et *al*, 2000), l'*inimitabilité* (Linder et Cantrell, 2001; Amit et Zott, 2001; Afuah et Tucci, 2003) et le *changement* (Linder et Cantrell, 2001; Pramataris et *al*, 2001; Voelpel et *al*, 2004; Pateli et Giaglis, 2005; Chesbrough, 2006), que nous examinerons ci-après.

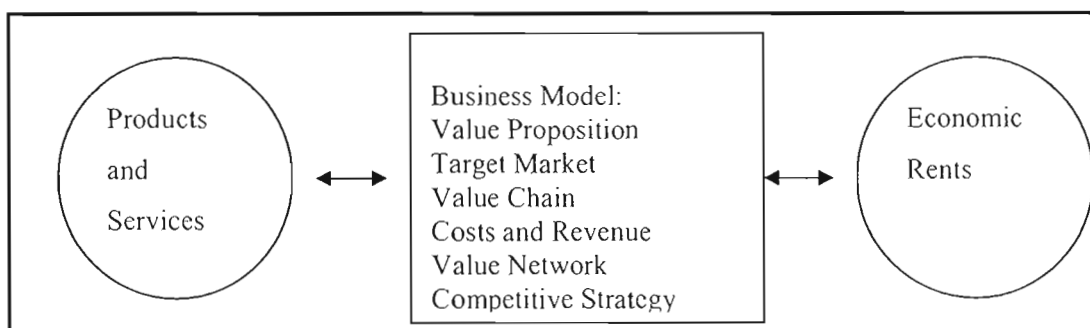
3.1.5 La pleine création et captation de valeur

3.1.5.1 L'innovation

L'innovation est à l'origine même du concept du modèle d'affaires. En effet, sa genèse est marquée par des modèles d'affaires innovateurs (Lecocq et *al*, 2006). Selon Baumol (2002), l'innovation est l'activité qui reconnaît la viabilité économique de l'invention et qui assure sa mise en marché, en lien avec la littérature du modèle d'affaires. Chesbrough (2003) conceptualise le modèle d'affaires dans ce sens de mise en marché de l'invention, qui présente selon lui les idées et technologies internes et externes.

La figure suivante schématise cette conceptualisation :

Figure 3.5 Rôle du modèle d'affaires : conversion des idées technologiques en valeur économique (Chesbrough, 2003, p. 69)



Par ailleurs, Hamel (2002) et Linder et Cantrell (2001) portent une attention particulière au fait que le potentiel de profits du modèle d'affaires dépend de son unicité (*unique*), basée sur l'innovation. Dès lors, l'innovation propulse le modèle d'affaires et présente ainsi une propriété dynamisante. Quant aux sources de l'innovation, Amit et Zott (2001) énumèrent les sources suivantes : réduction des coûts de recherche de l'information, de l'asymétrie de l'information et des coûts de transaction tant pour le client que pour l'entreprise (en misant sur la simplicité et la rapidité), complémentarité entre les produits et services, entre les actifs virtuels et réels, entre les technologies et entre les activités, de même qu'élimination de l'inefficacité au niveau du processus d'achat et de vente en adoptant des nouvelles transactions.

3.1.5.1 L'imitabilité

Selon Schumpeter, les concurrents vont tôt ou tard tenter d'imiter l'innovation et les composantes clés du modèle d'affaires. La littérature portant sur le modèle

d'affaires présente diverses techniques pour se protéger contre trois éléments fondamentaux, à savoir :

- le transfert de l'expertise;
- la perte des partenaires;
- la perte de la clientèle;

Premièrement, pour protéger l'expertise, Amit et Zott (2001) précisent qu'il faut bâtir des ressources et des capacités complémentaires, moins transférables et moins substituables. D'autre part, Allaire et Firsirotu (2004) précisent davantage les techniques suivantes : les brevets, l'occupation de l'espace mental et les meilleurs emplacements géographiques, les externalités du réseau, la protection des savoir-faire et des technologies procurant une grande valeur au système et l'institutionnalisation du savoir pour se protéger contre le transfert des connaissances dû à la mobilité du personnel.

Pour se protéger contre la perte des partenaires, il faut veiller, en second lieu, sur l'alignement des objectifs et la création de valeur aux partenaires (Chesbrough, 2007) tels que les complémentarités des services, des produits, des ressources et des capacités, et la réduction des coûts de transaction (Amit et Zott, 2001).

Il faut finalement protéger la clientèle en créant des coûts de substitution par le biais de plusieurs techniques telles que l'offre des produits et services complémentaires, la personnalisation des relations, l'offre des rabais, la sécurisation des transactions et la création de la confiance par le biais d'une bonne réputation (Amit et Zott, 2001).

3.1.5.2 Le changement

Ayant bâti le modèle d'affaires selon une approche systémique et dynamisée par l'innovation verrouillée, il faut maintenant conserver l'avant-garde en se dotant d'une certaine flexibilité pour éviter le piège du statu quo, ou encore de ce que Chesbrough (2003) appelle les implications cognitives du modèle d'affaires... lesquelles peuvent causer la perte des opportunités! *"The more successful the firm has been with its model, the more wedded to the model it will be as new opportunities arise"* (Chesbrough, 2003, p.71).

Le changement du modèle d'affaires et ses spécificités préoccupent plusieurs chercheurs. Par exemple, Pateli et Giaglis (2005) distinguent deux approches différentes de changement [incrémentielle ou radicale] et s'accordent, en général, sur le fait que le choix et la reconfiguration des partenaires est un nouvel outil de changement, dans l'ère de l'écosystème où les entreprises créent et partagent à la fois connaissances, innovation, capacités et expertises à travers la compétition et la coopération (Voelpel et al, 2004). Enfin, les auteurs clarifient des pré-requis organisationnels pour réussir le changement du modèle d'affaires.

3.1.5.2.1 Changement radical Vs changement incrémentiel

Les approches divergent entre changement radical et changement incrémentiel. Par exemple, Hamel (2002) prône un changement fondamental de la compagnie et de l'industrie par des innovations non-linéaires (« *non-linear innovation* ») permettant d'obtenir de nouvelles solutions pour le client. Quant à Voelpel et al. (2004), ils adoptent sensiblement la même approche et recommandent que les titulaires [*incumbents*] jouent le rôle de créateur, [*cannibal*] et destructeur de leur propre modèle d'affaires. Dans une perspective de création destructrice de Schumpeter, ils précisent que le défi n'est plus la réingénierie des processus mais plutôt la réinvention

du modèle d'affaires de l'entreprise et celui de l'industrie. Par réinvention, les auteurs sous-entendent de nouvelles habilités, de nouveaux modèles d'affaires, de nouveaux comportements, de nouvelles méthodes de ventes des produits et services, de marketing, de faire les affaires et de l'utilisation des nouvelles technologies.

Par contre, l'analyse menée par Linder et Cantrell (2001), laquelle comprend 61 entrevues réalisées avec des *cadres supérieurs* dans diverses industries, révèle que 89 % des entreprises favorisent davantage le changement incrémentiel en modifiant la proposition de valeur, en améliorant les coûts et en s'élargissant aux marchés les plus près de leurs champs de compétence (*adjacent markets*). En outre, leur étude révèle qu'entre 60 % et 70 % des transformations radicales ne permettent pas d'atteindre les objectifs; de plus, il faut prévoir trois ans pour réaliser cette approche, ce qui ne convient plus avec l'environnement actuel, à la fois compétitif et turbulent [*Rough-and-tumble*] (Linder et Cantrell, 2001). Aussi, Pateli et Giaglis (2005) considèrent que les entreprises préfèrent étendre ou renouveler leur stratégie existante et leur modèle d'affaires plutôt que de créer un nouveau modèle d'affaires radical.

D'autre part, dépendamment de l'environnement concurrentiel, Zook et Allen (2001) proposent une approche qui nous semble tant incrémentielle que radicale. En effet, pour créer de la valeur économique de façon durable dans un environnement turbulent, ils proposent de bien bâtir et maintenir un « *business core* », de prendre de l'expansion en capitalisant sur le « *business core* » [l'incrémentiel] et de redéfinir le « *business core* » [le radical]. Les auteurs justifient la redéfinition du *business core* lorsque le marché disparaît, quand la dynamique économique interne est dépassée par la compétition (K-Mart v/s Walmart, Compaq v/s Dell...) et quand la formule de la croissance ne peut plus être soutenue.

Ainsi, le choix de l'approche de changement est un jugement professionnel qui est spécifique à un environnement concurrentiel particulier. Dans ce cadre, Charles Fine (1998, cité par Osterwalder, 2004), suppose que les divers industries et segments

ont leur allure propre de changement durant le cycle de vie de leurs produits, processus de production ou configuration structurel et durant le mandat du PDG. [*He shows that different industries and segments of them have their own pace of change in the life cycles of their products, production processes, structural makeup and CEO tenure*] (Osterwalder, 2004, p.12).

Récemment, plusieurs auteurs ont conceptualisé de nouvelles approches basées sur le choix et la reconfiguration des partenaires, une approche plus adaptée au nouvel environnement concurrentiel, appelé l'ère de l'écosystème. Certains critiquent même la stratégie des affaires traditionnelle, en supposant qu'elle se contente de guider les firmes à construire des barrières à la compétition plutôt que de promouvoir l'ouverture [*Openness*] (Chesbrough et Appleyard, 2007). Ci-après, nous explorerons davantage cette nouvelle approche devenue un nouveau moteur de changement.

3.1.5.2.2 Le choix et la reconfiguration des partenaires comme moteur de changement

Bien que leurs approches diffèrent entre changement radical et changement incrémentiel, Voelpel et *al.* (2004) et Linder et Cantrell (2001) considèrent le partenariat comme étant un outil de changement. En effet, Linder et Cantrell (2001) présentent le partenariat parmi les sept mouvements organisationnels permettant de mener le changement du modèle d'affaires. Quant à Voelpel et *al.* (2004), ils supposent que l'écosystème des affaires, où les entreprises entrent en compétition et coopèrent, aide ces dernières à générer de nouveaux produits et services, à satisfaire les besoins de la clientèle et à incorporer les futures innovations. Ils précisent que le co-façonnement de la création de valeur génère de nouveaux modèles d'affaires et présentent aussi quatre dimensions permettant de réinventer le modèle d'affaires, dont la reconfiguration du réseau. Dans le même état d'esprit, Pramataris et *al.* (2001) présentent 10 étapes visant à faciliter le changement du modèle d'affaires, la première

étape consistant à examiner les relations développées par les acteurs-clé actuellement au marché, tandis que la dernière étape consiste à développer un nouvel arrangement de coopération dans le marché.

Pour leur part, Pateli et Giaglis (2005) présentent aussi des étapes permettant de modifier le modèle d'affaires à la suite de l'émergence de nouvelles technologies. Ainsi, après avoir diagnostiqué le modèle actuel, étape reconnue en littérature par plusieurs auteurs (Tapscott et *al*, 2000 ; Linder et Cantrell, 2001 ; Mitchell et Coles, 2004 ; Osterwalder, et *al*, 2005), la deuxième étape consiste à identifier les changements requis, tandis que la troisième étape consiste à déterminer quels sont les partenaires requis. Au niveau de la quatrième étape, Pateli et Giaglis (2005) suggèrent la méthode des scénarios, en présumant qu'elle a longtemps été utilisée dans la science de gestion et qu'elle est reconnue pour soutenir le processus décisionnel plus flexible et la position stratégique moins risquée contre l'incertitude. Cette étape consiste à définir des scénarios proposant différents schémas de coopération de même que des méthodes de distribution des responsabilités entre nouveaux et anciens acteurs. Ils critiquent par ailleurs les approches trop monolithiques du changement de modèle d'affaires à la suite d'une nouvelle technologie. Parce qu'ils proposent un ordre trop strict et linéaire d'étapes à suivre.

Chesbrough (2006) a davantage raffiné l'idée du changement du modèle d'affaires sur la base de partenariat. Ainsi, il suppose que l'amélioration de ce dernier dépend de sa situation actuelle en termes d'investissement, d'ouverture à exploiter les idées et technologies externes et la volonté de commercialiser les propriétés intellectuelles internes. L'auteur présente alors six types de modèle d'affaires afin d'évaluer le modèle d'affaires actuel par rapport à son potentiel, puis de définir l'étape suivante d'amélioration. Ceci s'assimile, à notre avis, à une approche incrémentielle de changement. Cependant, pour évoluer au sixième type [*l'Open Business Model*], l'auteur précise que la majorité des entreprises nécessite des

changements substantiels au niveau de leur modèle d'affaires et de leur structure de *management* des processus corporatifs.

Au-delà de l'approche convenable [incrémentielle ou radicale] et des étapes qu'il faut suivre, les auteurs se sont récemment penchés sur le changement continu. En d'autres mots, comment est-ce que le changement devient plus facile? Pour cela, ils ont développé les pré-requis expliqués ci-après.

3.1.5.2.3 Les pré-requis nécessaires à la réussite du changement continu du modèle d'affaires

Détenir un portefeuille diversifié :

Le portefeuille peut être composé de produits, d'affaires, de compétences, de divers segments de clients, ou encore de l'expansion dans plusieurs pays (Hamel, 2002). Plusieurs auteurs s'accordent sur l'importance de détenir un large portefeuille pour s'adapter rapidement (Linder et Cantrell, 2001 ; Hamel, 2002 ; Mitchell et Coles, 2004 ; Osterwalder et *al*, 2005). En effet, l'entreprise devient plus résistante face aux changements des priorités des clients qu'un concurrent étroitement concentré sur une seule offre. Linder et Cantrell (2001) expliquent la réussite de l'entreprise « Zing » par le fait qu'elle contrôlait même les activités n'appartenant pas à son champ de compétences; elle les a par la suite bien maîtrisées, avant de créer de nouveaux services sur la base même de ses activités. Par exemple, les capacités de gestion de crédit ont été converties en service de *factoring*, et celles de son département de ressources humaines ont pour leur part été converties en service de formation. Par ailleurs, Chesbrough (2006) précise l'importance d'expérimenter de nouveaux modèles d'affaires en créant des *start-up*, des *spin-off* ou des *joint venture*, ou encore des incubateurs internes [*internal incubators*].

Identifier les ressources et les compétences émergentes valorisables :

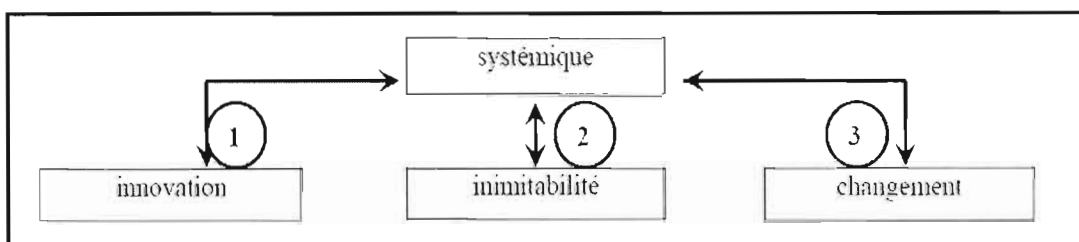
Dans le même ordre d'idées, et en se basant sur la théorie de croissance de l'entreprise, Lecocq et *al.* (2006) proposent que « les entreprises doivent veiller en permanence à identifier les ressources et les compétences émergentes valorisables ». Ils expliquent, par exemple, que le Stade de France a valorisé une **compétence émergente**, soit la capacité de bien organiser des manifestations en transformant les services de marketing et de communication en centre de profit qui organise tout type de manifestation. Aussi, un petit espace (**ressource**) comme un ticket de métro peut devenir un support publicitaire, un théâtre peut être exploité en matinée et en après-midi. Ils mentionnent aussi que ces compétences et ressources émergentes peuvent se convertir en métier de base. Pour ce faire, ils citent l'exemple de Thomson qui s'est orienté vers les services aux industries de l'image, une activité initialement périphérique. Le tableau suivant synthétise les diverses contributions théoriques prônant les propriétés dynamisées, à savoir l'innovation, l'inimitabilité et le changement.

Tableau 3.7 Les propriétés du modèle d'affaires (selon les auteurs)

Auteurs	Propriétés		
	L'innovation	L'inimitabilité	Le changement
(Hamel, 2002)	x	x	x
(Tapscott et <i>al.</i> , 2000)	x		
(Linder et Cantrell, 2001)	x	x	x
(Amit et Zott, 2001)	x	x	
(Allaire et Firsirotu, 2004)	x	x	x
(Voelpel et <i>al.</i> , 2004)	x		x
(Pateli et Giaglis, 2005)			x
(Chesbrough, 2006)	x		x

Finalement, nous retenons qu'une pleine création et captation de valeur nécessite perpétuellement un design systémique et dynamisé du modèle d'affaires. La figure suivante schématise, autour de l'approche systémique, l'articulation perpétuelle des propriétés ou moteurs de propulsion.

Figure 3.6 La pleine création et captation de valeur : l'articulation perpétuelle des propriétés du modèle d'affaires



D'une part, la pensée systémique peut être une source d'innovation stratégique en découvrant une nouvelle forme de relations, de nouveaux arrangements entre les parties constituantes du système (Allaire et Firsirotu, 2004) (Relation 1). D'autre part, le fonctionnement systémique peut être une source d'inimitabilité (Porter, 2001) (Relation 2). Le système doit cependant changer pour éviter le statu quo, ou encore ce que Chesbrough (2003) appelle les implications cognitives; ce changement doit être systémique, sinon il provoquera une séquence de réactions complexes (Relation 3) (Allaire et Firsirotu, 2004).

3.1.6 Conceptualisation²⁹ retenue

À la suite de l'examen de la littérature portant sur la genèse du concept du modèle d'affaires et de sa remise en cause vers une approche systémique dynamisée par l'innovation, l'inimitabilité et le changement, de même qu'en nous basant sur une approche constructiviste et éclectique, nous retenons la conception suivante (Desmarteau et Saives, 2008) :

« Un modèle d'affaires articule quatre logiques pour créer et capter de la valeur. Il traduit explicitement les choix stratégiques de l'entreprise dans un plan façonnant le design de la gestion opérationnelle. Ces logiques sont la logique client, la logique expertise, la logique réseau et la logique de revenus. Ces logiques composent un système pouvant être dynamisé à l'aide de propriétés comme l'innovation, l'inimitabilité et le changement ». Ci-après, nous expliquerons chacune des logiques du modèle d'affaires.

3.1.6.1 Les logiques du modèle d'affaires

D'abord, en ce qui a trait à l'utilisation du terme « logique » dans la littérature dédiée au modèle d'affaires, débutons par les propos de Linder et Cantrell (2001), lesquels associent la notion de modèle d'affaires à une logique d'entreprise (*Company's Logic*), et ceux de Peterovic et *al.* (2001), lesquels définissent pour leur part le modèle d'affaires comme étant une logique d'un système d'affaires (*Business System*). Par ailleurs, Shafer et *al.* (2005) de même que Fleisher et *al.* (2007) considèrent le modèle d'affaires comme étant la représentation de la logique

²⁹ Source: Desmarteau, R., et A.-I. Saives, 2008, « Opérationnaliser une définition systémique et dynamique du concept de modèle d'affaires cas des entreprises de biotechnologie au Québec », *Actes de la XI^e conférence internationale de management stratégique, AIMS, Nice, 28-29 Mai*. Avec la collaboration de Mohamed Mehdi Chaouachi, étudiant au MBA recherche et de Christian Fiset, analyste, FSG-LQAM

fondamentale (*Core Logic*). Enfin, selon Osterwalder (2004), le modèle d'affaires exprime une *logique d'affaires*.

Le définition du terme « logique » – un enchaînement cohérent d'idées (Le petit Robert, 2007) – consolide l'idée de système et reflète mieux la cohérence, l'harmonie et le renforcement mutuel par rapport aux autres termes utilisés dans la littérature dédiée au modèle d'affaires tel que « éléments » ((Alt et Zimmermann, 2001) et Michael et al, (2002)) ; « groupes » (Hamermesh et al, 2002); « composantes » (Hamel, 2002); « fonctions » (Chesbrough, 2003); « dimensions » (Lecocq et al, 2006) et « piliers » (Osterwalder, 2004). Ci-après, nous expliquerons les fondements théoriques de chacune des quatre logiques du modèle d'affaires retenues.

La logique client

La conceptualisation du modèle d'affaires proposée par Chesbrough (2003), Osterwalder (2004) et Hamel (2002) se base sur l'offre des bénéfices porteurs de valeur pour le client. Afin de circonscrire la création de valeur pour le client, nous retenons la proposition de Horovitz (2000) : un client obtient de la valeur lorsqu'il juge les bénéfices d'un produit ou d'un service à un niveau excédant leurs coûts d'acquisition. Pour illustrer certaines sources liées à la création de valeur nous retenons, avec Amit et Zott (2001), la réduction des coûts des transactions pour le client, l'offre des nouveaux produits (services) complémentaires, un prix réduit pour les mêmes bénéfices ou encore davantage de bénéfices pour un même prix et l'adaptation avec les changements des tendances et des goûts.

La logique expertise

Ayant déterminé la proposition de valeur au client, la logique d'expertise consiste à configurer des ressources et compétences spécifiques pour créer cette valeur et en capter une portion. Partant des fondements de la théorie des ressources,

Amit et Zott (2001) précisent que cette spécificité des compétences provient du rassemblement et de la combinaison unique d'un ensemble de ressources complémentaires et spécialisées étant hétérogènes dans une industrie, rares, durables, non facilement négociables et difficiles à imiter. Récemment, Rumelt (2007), partisan de la théorie des ressources interviewé par Lovallo et Mendonca (2007), met l'accent sur l'importance de détenir des ressources intangibles tel que l'effet de réseau et du personnel compétent et expérimenté.

La logique réseau

Dans l'ère de l'écosystème, la logique réseau dépasse les simples relations alliant la firme avec ses fournisseurs et ses clients, pour décrire la position de celle-ci dans un *réseau de valeur* (« *Value Network* »), lequel inclut aussi les partenaires d'alliances et de collaboration de même que l'identification de compétiteurs potentiels (Chesbrough, 2006). Dans la littérature dédiée au modèle d'affaires, les auteurs soulèvent l'importance de cette logique. À titre d'exemple Chesbrough (2006), développeur de l'« *Open Business Model* », insiste sur l'importance de l'ouverture pour exploiter des idées et des technologies externes, de même que pour commercialiser les propriétés intellectuelles internes. Quant à Amit et Zott (2001), ils reposent leur réflexion sur la théorie de « *strategic network* » pour mentionner que les partenaires permettent à la firme de compléter tant les ressources et capacités que l'offre de produits ou services. Aussi, en se basant sur la théorie des coûts des transactions (Williamson, 1975), Amit et Zott (2001) précisent que la réussite des échanges entre membres du réseau nécessite des mécanismes de gouvernance pour éliminer ou réduire les conditions dans lesquelles des inefficacités transactionnelles peuvent surgir en raison de la rationalité limitée, l'incertitude, la complexité, les informations asymétriques et l'opportunisme.

Finalement, dans l'objectif d'identifier l'ancrage théorique du concept de modèle d'affaires, Jouison et Verstraete (2007) reprennent les fondements théoriques

des théories des parties prenantes et des conventions pour assimiler le modèle d'affaires à une cristallisation des relations envers les parties prenantes pour décrire comment se dérouleront les relations d'échange avec les parties prenantes. Les auteurs démontrent aussi que « *le modèle d'affaires constitue la première convention communicable articulant la singularité du projet aux attentes collectives des parties prenantes potentielles* » (Jouison et Verstraete, 2007, p.8). Selon cette perspective, nous retenons que la logique réseau est plus large, et qu'elle inclut diverses parties prenantes au-delà de ce qui a déjà été avancé ci-dessus. Il peut s'agir de collectivités locales, d'associations locales ou internationales, d'un syndicat, d'un ministère de tutelle, etc.

La logique génération de revenus

L'articulation de la proposition de valeur formulée (logique client), la configuration des compétences spécifiques (logique expertise) et le choix des partenaires permettent de créer de la valeur. Cependant, il faut en capter une portion pour l'entreprise. À cet égard, Shafer et *al.* (2005) considèrent que la seule attention sur la création de valeur au détriment de la captation de valeur constitue un problème de taille au niveau de la conception du modèle d'affaires. La logique revenus consiste ainsi à veiller à la captation de valeur, en spécifiant les mécanismes de génération de revenus, en estimant la structure des coûts de même que les marges de production (Chesbrough, 2006) ou, si l'on veut résumer le tout en une seule et même question : comment l'entreprise gagnera-t-elle de l'argent (Lecoq et al, 2006)? Les sources de générations de revenus sont plurielles. Nous retiendrons la différenciation, l'envergure de produits et l'envergure géographique, la rotation élevée des stocks de même que l'optimisation des coûts de production et d'approvisionnement [économies d'échelle, économies d'envergure, effet d'apprentissage, effet du réseau], etc.

Nous présentons, ci-dessous, une synthèse des différentes logiques en lien avec les propriétés dynamisantes.

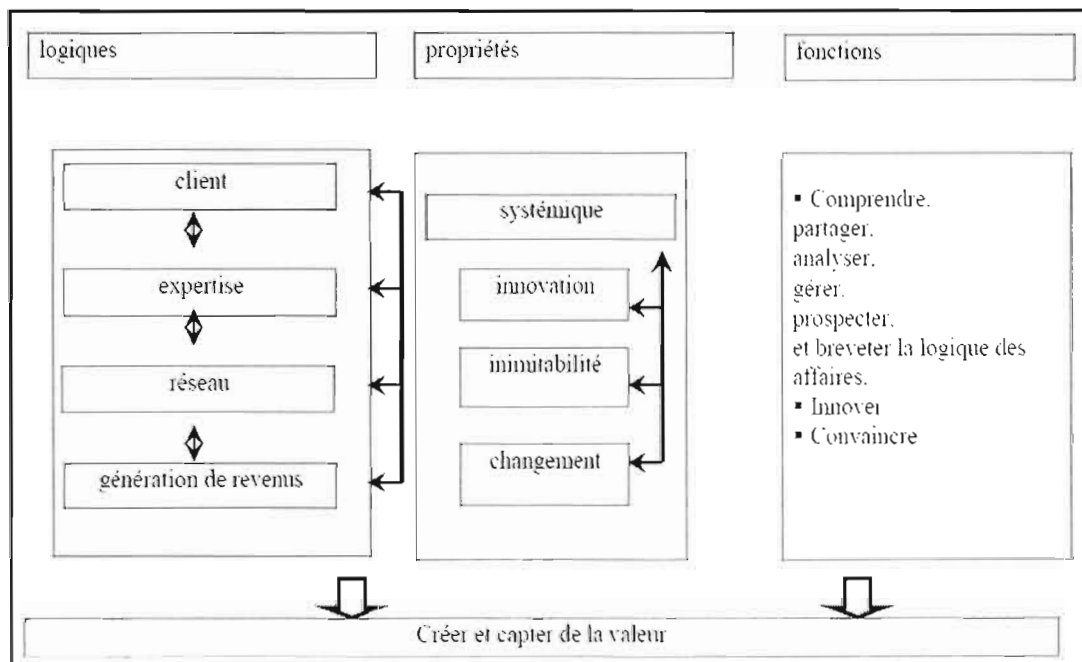
Tableau 3.8 Synthèse des logiques du modèle d'affaires

Logique client	
Activités	Dynamiques
Offrir des bénéfices porteurs de valeur pour la clientèle ciblée.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ composer avec les changements des tendances et des goûts ▪ veiller à réduire les coûts de transaction et à offrir des produits (services) complémentaires ▪ fidéliser la clientèle
Logique expertise	
Activités	Dynamiques
Configurer des ressources et des compétences spécifiques (donc inimitables).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rechercher, en permanence, des combinaisons plus efficaces ▪ posséder des ressources et compétences rares, durables et non facilement négociables
Logique réseau	
Activités	Dynamiques
Rechercher la complémentarité (donc l'inimitabilité) au niveau des <ul style="list-style-type: none"> ▪ ressources et compétences ▪ produits et services 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ veiller à minimiser les coûts des transaction ▪ modifier les partenaires selon les besoins ▪ sauvegarder les partenaires stratégiques
Logique génération de revenus	
Activités	Dynamiques
Cibler : <ul style="list-style-type: none"> ▪ la marge bénéficiaire ▪ la structure des coûts ▪ l'origine des profits 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ exploiter pleinement les ressources et compétences ▪ valoriser les ressources et compétences émergentes

3.1.7 Conclusion

Le modèle d'affaires est un **concept intermédiaire** entre la stratégie et son exécution. Sa **fonction fondamentale est la création et la captation de valeur**, selon une approche *systemique* se traduisant par la configuration des ressources et des compétences spécifiques (*logique expertise*) adaptées à une proposition de valeur valorisée par un segment bien identifié (*logique client*) et renforcée par les ressources et les compétences spécifiques des partenaires (*logique réseau*), tout en veillant à réaliser une marge bénéficiaire ciblée selon une structure des coûts et des sources de profits (*logique génération de revenus*). La pleine création et captation de valeur passe par la propulsion de l'une ou de toutes les logiques par des propriétés dynamisantes, à savoir l'*innovation*, l'*inimitabilité* et le *changement*. La figure suivante présente une synthèse du cadre théorique retenu au niveau de cette première partie et portant sur le modèle d'affaires.

Figure 3.7 Logiques, propriétés et fonctions du modèle d'affaires



À l'issue de cette première partie portant sur le modèle d'affaires, rappelons que notre question de recherche porte sur l'étude de l'articulation des logiques des **modèles d'affaires** des entreprises agroalimentaires au Québec selon des **leviers territoriaux**. Nous aborderons dans la deuxième partie maintenant les leviers territoriaux ou les facteurs qui affectent la conception et la mise en pratique du modèle d'affaires ainsi que sa capacité de se doter des propriétés dynamisantes. Ce peut être la proximité des inputs et la proximité des marchés, l'abondance, la qualité et le coût du travail, l'existence d'un milieu industriel, etc. En outre, on examinera comment activer ces facteurs externes à l'aide de la proximité géographique et de la proximité organisée (*la proximité industrielle, la proximité organisationnelle, la proximité temporelle, la proximité culturelle, etc.*) qui favorisent la confiance et facilitent ainsi les coordinations.

3.2 Les leviers territoriaux

Clarifions d'abord la notion de territoire : une lecture multidisciplinaire (géographique, sociologique, économique et politique) des définitions nous apprend que le territoire est un espace géographique ayant des spécificités naturelles, culturelles et économiques que des groupes s'approprient en agençant des ressources matérielles et symboliques ; le territoire correspond ainsi à une construction sociopolitique et économique.

L'appropriation du territoire se concrétise par des projets individuels ou collectifs; ainsi elle revêt les mêmes dimensions que celles du projet, à savoir une dimension existentielle et une dimension opératoire (Bréchet et Desreumaux, 2006) où les perspectives d'actions de l'individu ou du collectif sont très différentes.

Selon la dimension *existentielle*, on s'interroge sur un présent et une histoire pour envisager un futur possible, et ce, en se basant sur des actions qui sont en lien avec une recherche de sens et de légitimité (Bréchet et Desreumaux, 2006). Ainsi, la

légitimité « territoriale » est : « *d'autant plus forte que l'entrepreneur assume un rôle, remplit une fonction qui répond aux attentes du milieu environnant* » (Marchesnay, 1998, p.101). Ce dernier concept (la légitimité) connaît plusieurs définitions possibles et la plupart ont en commun d'associer la légitimité à *l'acceptabilité sociale des actions, en référence à un ensemble partagé de critères de jugements (qu'il s'agisse de règles officielles, formelles ou de conventions plus informelles)* (Gabriel et Cadiou, 2005, p.128). Suchman (1995, p.575) définit la légitimité comme une perception ou supposition que les actions d'une entité sont désirables, appropriées à certains systèmes de normes sociales construits, de valeurs, de croyance et de définitions. Reposant leur réflexion sur les travaux de Suchman (1995) et R. Laufer (2000), Gabriel et Cadiou (2005) définissent trois sources de légitimité à savoir : la cause de l'action, la finalité de l'action et les méthodes du pouvoir, comme le montre le tableau ci-dessous.

**Tableau 3.9 Sources de l'action légitime du dirigeant d'entreprise
(Gabriel et Cadiou, 2005, p.130)**

Sources de la légitimité	Formes de la légitimité	Éléments sur lesquels se construits la légitimité	Éléments à partir desquels est jugée la légitimité de l'action
La cause de l'action	Légitimité rationnelle-légale	Doctrines, grands principes philosophiques ou moraux	Doctrines, grands principes philosophiques ou moraux (postulés <i>a priori</i>)
La finalité de l'action	Légitimité pragmatique : éclairée radicale	Intérêts supérieurs, intérêts communautaires, consensus sur le résultat	Résultats obtenus sur la base de la satisfaction <i>a posteriori</i>
Les méthodes du pouvoir	Légitimité procédurale	Démarche participative, consensus sur la procédure	Opinion émergente, sur la base d'une acceptabilité dépendant de la procédure

Dans le premier cas, la légitimité se base sur la cause de l'action, quelle que soit l'action elle-même ou les moyens mis en œuvre, ce qui suppose un système socio-économique régi par des principes transcendants ou des doctrines : des lois, des coutumes, des croyances religieuses et morales. Dans le second cas, la légitimité peut être qualifiée de pragmatique dans la mesure où elle se justifie par la finalité de l'action, à condition que cette finalité soit partagée par la majorité des membres subissant les conséquences de l'action. Finalement, la source de légitimité peut être les méthodes du pouvoir, lorsqu'il peut ne pas y avoir consensus sur la finalité de l'action, mais néanmoins sur la démarche d'élaboration de l'action, c'est l'acceptabilité pendant la procédure par l'ensemble des membres qui déterminera sa légitimité (Gabriel et Cadiou, 2005, p.130).

Comme l'on a déjà avancé, l'appropriation du territoire peut revêtir aussi une dimension *opératoire* qui est plus technique, où sont mis en œuvre des moyens afin d'éviter le flou ou l'ambiguïté, d'anticiper et d'atteindre l'objectif visé. Selon cette dimension, les moyens sont plutôt des fins et les actions visent à faire advenir seulement l'organisation. À cet égard, Bréchet et Desreumaux (2006, p.17) mentionnent que le sens fait parfois cruellement défaut dès lors que l'on prend les moyens pour des fins, en outre, ils précisent que les règles n'ont de sens que rapportées aux fins d'une action commune. Par ailleurs, au niveau de la dimension opératoire le projet prend fin quand l'objectif est atteint, ce qui n'est pas le cas selon une dimension existentielle où le projet, une fois réalisé, sera indépendant de son auteur, dit autrement, le projet est toujours en construction (Bréchet et Desreumaux, 2006).

La nature de l'appropriation (existentielle ou opératoire) varie selon les définitions du territoire, à titre d'exemple, une définition du territoire selon la perspective sociologique est plutôt adéquate avec une dimension existentielle de l'appropriation, dans la mesure où le territoire est défini comme étant une

appropriation à la fois économique, idéologique et politique de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes et de leur histoire (Di Méo, 1996). Tandis qu'une définition économique du territoire correspond plus à une dimension opératoire de l'appropriation, puisque, selon la définition économique le territoire naît souvent par l'acquisition par la population de ce territoire d'une compétence économique spécifique à partir d'avantages naturels ou humains ; quant à la définition politique du territoire, elle inclut une double dimension de l'appropriation, une dimension opératoire, où le territoire est défini comme espace délimité pour exercer un pouvoir (Sack, 1986), ou bien une dimension existentielle où le territoire est défini comme étant une construction sociopolitique sur un espace donné (Sack, 1986). Le tableau suivant synthétise ces divers propos.

Tableau 3.10 Définitions du territoire selon plusieurs perspectives

perspectives	définition
géographique (George et Verger, 2006)	<p>espace géographique qualifié par une appartenance juridique ou par une spécificité naturelle ou culturelle.</p> <p>implique l'existence de <u>frontières</u> ou de <u>limites</u>. espace à métrique topographique (métrique caractérisée par la continuité et la contiguïté).</p>
sociologique	<p>une appropriation à la fois économique, idéologique et politique de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire. (dimension existentielle) (Di Méo, 1996).</p> <p>un agencement de ressources matérielles et symboliques capables de structurer les conditions pratiques de l'existence d'un individu ou d'un collectif social et d'informer en retour cet individu et ce collectif sur sa propre identité. (dimension existentielle) (Debarbieux, 2004)</p> <p>le territoire est une réordination de l'espace dont l'ordre est à chercher dans les systèmes informationnels dont dispose l'homme en tant qu'il appartient à une culture. (dimension existentielle) (Raffestin, 1986)</p>
économique	<p>naît souvent par l'acquisition par la population d'un territoire d'une compétence économique spécifique à partir d'avantages naturels ou humains. (dimension opératoire)</p>
Politique (Sack, 1986)	<p>construction sociopolitique sur un espace donné, un espace approprié. (dimension existentielle).</p> <p>portion de l'espace délimitée pour exercer un pouvoir. (dimension opératoire).</p>

Ainsi, dans la mesure où le territoire se caractérise par des **ressources**, des **spécificités**, des **groupes** et des systèmes **informationnels**, que les entreprises s'approprient selon deux dimensions différentes, plusieurs chercheurs se sont penchés depuis longtemps pour déterminer son impact sur la logique de localisation de l'entreprise.

Un premier courant de recherche (économie spatiale et géographique) associe le territoire à un levier permettant à la firme d'accéder à un ensemble d'actifs ou de ressources génériques (Colletis et Pecqueur, 1993). Dès lors que s'est opérée une indifférenciation territoriale avec l'homogénéisation de l'offre de ressources par les territoires, un nouveau levier a émergé et consista en une offre / un accès à des ressources et compétences spécifiques qui peuvent correspondre à des facteurs complexes (Porter, 1993) — *les infrastructures de communication et d'échange de données numériques, du personnel hautement qualifié, la proximité des instituts de recherche, etc.* Ces deux leviers sont comparables dans la mesure où ils répondent à une logique de réduction des coûts de transaction. En ce sens, la logique d'appropriation qui domine dans cette conception du territoire est de nature plutôt opératoire.

Le deuxième levier territorial proposé fait référence à la co-construction de ressources et compétences singulières par les acteurs d'un territoire (Saives, 2002) — *un environnement scientifique et technique spécifique, une main d'œuvre dédiée, des réseaux de coopération partenariale, réseau institutionnel d'aide à l'investissement, réseaux professionnels formels ou informels d'information, réseau de lobbying, consortium entreprises-chercheur* (Saives, 2002, p. 353) — La co-construction des ressources et compétences singulières peut consister aussi en la création d'un district industriel ou un milieu innovateur où les acteurs innovent et produisent ensemble (Rallet et Torre, 2004), ou encore en la création d'un milieu internationalisant (Torres, 2002) où les acteurs accèdent aux ressources, compétences et connaissances

internationaux. Selon cette conception de la construction territoriale, la logique d'appropriation qui domine est plutôt existentielle. Dès lors qu'il s'agit de projets qui sont toujours en construction, qui ne dépendent pas seulement de leur initiateurs et favorisent un apprentissage³⁰ collectif et la réalisation de synergies.

3.2.1 Accès aux ressources et compétences génériques et singulières locales et supralocales données

Plusieurs facteurs de localisation affectent directement les coûts de transaction de la firme. Aydalot (1985, cité par Saives, 2002) présente les facteurs de localisation suivants dont on tentera d'expliquer en quoi ils affectent les coûts de transaction dans le cas agroalimentaire :

- les coûts de transport, la proximité des inputs et la proximité des marchés. À cet égard, en relation avec notre secteur d'étude, Lagrange et *al.* (2004) précisent que la PEAA [Petite Entreprise Agro-alimentaire] subit d'énormes coûts en cas d'éloignement des marchés en amont et en aval et surtout en cas d'approvisionnement et livraison en petite quantité ; ils suggèrent ainsi, entre autres, la coordination des PEAA au niveau du transport.
- l'abondance, la qualité et le coût du travail; spécialement au Québec, Bollman (2007) suppose que la démographie est l'un des facteurs stimulant l'économie rurale. En effet, la démographie affecte non seulement l'abondance, la qualité et le coût du travail, mais aussi l'écoulement des produits. Par ailleurs, dépendamment de la qualité de la main-d'œuvre et des technologies disponibles, les entreprises peuvent recourir à l'automatisation de la production, ce qui génère des coûts considérables.

³⁰ L'apprentissage collectif fait référence à la capacité de l'entité socio-spatiale considérée (milieu, technopôles ou district industriel) à s'adapter au changement et à intégrer de nouveaux savoirs (Carlier, 1999, p.573) cité par (Saives, 2002).

- la qualité, la superficie et le prix des bâtiments et terrains — l'infrastructure (aéroport, autoroute,..) — le marché financier — la fiscalité locale — et les aides publiques.

Alors que « la concurrence territoriale n'a abouti qu'à une indifférenciation des territoires » (Saives, 2002, p.54), les ressources et compétences génériques devenant désormais disponibles au niveau local et supralocal, une nouvelle logique de localisation a émergé et fait référence à l'accès aux actifs et ressources spécifiques non susceptibles, par définition, d'être mis en concurrence sur le marché ((Colletis & Pecqueur, 1993) cités par Saives (2002)). La spécificité d'un actif résulte de l'investissement durable qui génère un haut niveau de productivité dans la mesure où il est exclusif à une transaction particulière (Williamson, 1994; Coriat et Weinstein, 1995; Gaffart, 1990, cités par Saives, 2002). Les actifs et ressources spécifiques peuvent être :

- Des équipements spécialisés et du savoir faire tacite disponibles sur le territoire (Saives, 2002);
- Des ressources naturelles et agro climatiques et des recettes originelles source de qualité organoleptique et d'évocation culturelle qui caractérisent les produits de terroir (Rastoin, 2004);
- Des facteurs complexes (Porter, 1993) tels que les infrastructures de communication et d'échange de données numériques, du personnel hautement qualifié, la proximité des instituts de recherche qui facilitent l'offre des nouveaux produits tels que les produits de santé naturels.

Rappelons en fin de cette section que l'accès aux ressources et compétences génériques et spécifiques permet de réduire les coûts de transaction et s'assimile à une appropriation de nature opératoire du territoire dès lors que l'accès aux ressources est une fin, ce qui explique le nomadisme (Zimmermann, 1995) des firmes

qui s'approprient le territoire selon cette dimension. Dans ce cadre, la sédentarisation des entreprises consiste à les rendre dépendantes des actifs spécifiques de leur « territoire » dans un jeu de relation quasi unique (facilité par la proximité géographique et culturelle) fondée sur des investissements durables et aboutissant à des coûts élevés de délocalisation (Saives, 2002).

Ci-après nous examinerons le deuxième levier territorial proposé, où les acteurs locaux co-construisent des ressources spécifiques sur la base des externalités³¹ positives de la proximité, notion qui sera présentée en premier lieu.

3.2.2 La proximité géographique et organisée

Dès lors que la co-construction se base sur les interactions entre agents, plusieurs auteurs se sont investis pour développer le concept de proximité, en supposant que la proximité favorise les interactions entre agents, les échanges de produits, les rencontres, les échanges d'information, le partage de connaissances (Rallet, 1999) ou encore l'apprentissage et l'expression de la créativité (Maillat, 1995). Ci-après nous examinerons la notion de proximité.

Rallet et Torre (2004) retiennent deux types de proximités, la proximité géographique et la proximité organisée (Gilly et Torre, 2000 ; Rallet, 2002 ; Torre, 2000). La proximité géographique traduit la distance kilométrique qui sépare deux unités (individus, organisations, villes..) dans l'espace géographique et dont l'objet est de savoir si on est « loin de » ou « près de »; par ailleurs, elle est relative aux temps ou/et aux coûts de transport et au jugement qui consiste à traiter l'ensemble des données objectives (km, temps, prix). La proximité géographique produit plus d'effet lorsqu'elle est activée par divers types de proximités (Rallet et Torre, 2004) tels que :

la proximité industrielle, la proximité organisationnelle, la proximité temporelle et la proximité culturelle (Zimmermann, 1995) ou encore la proximité relationnelle (Crevoisier, 1995; Sierra, 1997). Ci-après nous présenterons la proximité organisée proposée par Rallet et Torre (2004) tout en précisant les liens avec les proximités citées ci-dessus, ainsi que leurs définitions.

La proximité organisée, n'est pas d'essence géographique, mais relationnelle, et fait référence à la capacité qu'offre une organisation (*« organisation » est ici un terme générique qui désigne tout ensemble structuré de relations sans préjuger de la forme de la structure. Ce peut être une entreprise, une administration, un réseau social, une communauté, un milieu... »* (Rallet et Torre, 2004.p, 3)) de faire interagir ses membres. Tout d'abord, ces membres interagissent selon une **logique d'appartenance** qui facilite l'interaction par les règles ou routines de comportement (explicites ou implicites) partagées. Selon cette logique, et supposant toutes choses égales par ailleurs, la coopération sera par exemple plus facile à développer entre chercheurs et ingénieurs appartenant à une même entreprise, un même consortium technologique ou un même réseau d'innovation. Deuxièmement, selon Rallet et Torre (2004), l'organisation peut faire interagir ses membres selon **une logique de similitude** qui se base sur un lien social principalement tacite, tel que le partage d'un même système de représentations, ou ensemble de croyances (*« cela ne veut évidemment pas dire que toutes les croyances des membres sont identiques mais qu'il existe un noyau commun de croyances au travers duquel l'organisation s'identifie comme un collectif. Par ailleurs, le corpus commun de croyances peut être fondé sur la représentation de l'organisation comme un lieu de conflits »* (Rallet et Torre, 2004, p. 3)) et les mêmes savoirs. Par exemple, deux chercheurs faisant partie d'une même communauté scientifique pourront facilement coopérer, car ils partagent non

31 Externalité : « bien collectif que des acteurs constituent ensemble et que chacun peut mobiliser pour valoriser sa propre organisation » (Courlet et Pecqueur, 1991) citée par (Saives, 2002, p. 63).

seulement le même langage, mais aussi le même système d'interprétation des textes, des résultats, etc.

Par ailleurs, plusieurs auteurs proposaient divers types de proximités qui nous offrent une déclinaison de la proximité organisée. À titre d'exemple, (Crévoisier, 1995; Sierra, 1997) proposaient la **proximité relationnelle** qui fait référence aux liens sociaux tissés entre des acteurs du milieu qui se manifeste par un capital relationnel. Pour sa part, Zimmermann (1995) proposait la **proximité industrielle** qui peut se traduire par des similitudes industrielles (recours à des capacités technologiques semblables) et/ou de complémentarité industrielle (complémentarité technologique horizontale).

Finalement, les deux logiques sont intimement liées, dans la mesure où la logique de similitude propulse les logiques d'appartenance par des coordinations plus aisées ; par ailleurs, les deux logiques activent la proximité géographique et peuvent être croisées pour décrire quatre (4) modèles d'organisation géographique (Rallet et Torre, 2004) : le premier modèle en haut à gauche de la figure ci-après montre que la proximité géographique ne génère pas à elle seule des externalités positives. Elle se limite à une agglomération sans interaction des acteurs, en revanche, lorsqu'elle est activée par la proximité organisée, elle constitue un système local d'innovation et de production (quadrant haut à droite). Le quadrant en bas à droite représente les entreprises appartenant à un réseau supra-local grâce aux proximités organisées entre firmes éloignées géographiquement et enracinées dans diverses localités. Enfin le quadrant en bas à gauche représente le modèle de co-localisation non permanente, ce peut être l'exemple des chercheurs qui se réunissent de temps en temps dans des conférences.

Figure 3.8 Le croisement des deux proximités et ses résultats en termes d'interactions. (Rallet et Torre, 2004, p. 4)

	Proximité géographique	Proximité organisée
Proximité géographique	Rien ne se passe : agglomération	Réseaux locaux, SPL, dispositifs de négociation
Proximité organisée	Mobilité, interactions temporaires	Réseaux non territoriaux

Nous rappelons que le premier levier présenté est celui relatif à l'accès aux ressources génériques et spécifiques local et supralocal ; ci-après nous examinerons le deuxième levier territorial - qui se base sur la proximité géographique et organisée étudiées ci-dessus – qu'est la co-construction de ressources et compétences singulières.

3.2.3 Co-construction des ressources et compétence singulières locales et supralocales

Au-delà du simple accès aux ressources et compétences génériques et spécifiques, qui correspond à une appropriation opératoire du territoire, Rallet et Torre (1995) soulèvent l'implication de la firme dans un système de relation avec des acteurs locaux institutionnels et industriels selon une perspective de construction territoriale. Selon cette perspective, « *la territorialisation fait référence à des jeux d'interaction et de proximités localisés entre acteurs d'une même aire géographique et créateurs de ressources localisées* » (Saives, 2002, p.16). Cc peut être un environnement scientifique et technique spécifique, une main-d'œuvre dédiée, des réseaux de coopération partenariale, réseau institutionnel d'aide à l'investissement, réseaux professionnels formels ou informels d'information, réseau de lobbying,

consortium entreprises-chercheurs, etc. (Saives, 2002, p.353) ou encore, les tables filières, les standards de qualité régionale, les regroupements d'achats ou de vente, les coopératives, etc.

Dès lors que ces ressources co-construite nécessitent plus d'interactions entre les acteurs, elles varient selon le degré de proximité géographique et organisée et leur croisement (Rallet et Torre, 2004). Par exemple, la similitude au niveau des objectifs favorise la collaboration, tandis que la proximité géographique qui peut s'associer à une proximité culturelle, facilite l'échange des informations et constitue un pré requis pour bâtir des relations de confiance aidant à réussir les collaborations.

Récemment, Lamprinopoulou et *al.* (2006) présentent plusieurs conditions théoriques permettant de réussir les actions collectives qui nous aident à mieux comprendre le rôle de la proximité en relation avec notre secteur. Les auteurs présentent des pré requis contextuels comme la faible concurrence entre les acteurs — ce qui peut renforcer la logique d'appartenance à la même coopérative ou table filière dont les membres confrontent des enjeux similaires — et la cohésion sociale qui n'est autre que la proximité culturelle engendrant des liens sociaux tacites (logique de similitude) et finalement l'appui institutionnel qui créé, entre autres, un système de classification de qualité — ce qui réduit les conflits et peut favoriser la co-construction d'un produit de terroir — d'autre part, les auteurs présentent des conditions comportementales, telles que la création permanente de valeur pour le client, l'esprit de coopération et l'existence d'un initiateur. Le tableau suivant présente une synthèse du cadre théorique des conditions favorisant les actions collectives.

Tableau 3.11 Conditions favorisant les actions collectives³²

Conditions contextuelles
<p>Type de marché</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ niveau faible de concurrence entre les membres du réseau (Canali, 1997) ▪ absence d'un monopole (Pacciani et al., 2001). ▪ génération d'une marge élevée stable (Bianchi 2001) ▪ les clients reconnaissent et différencient le produit final (deRoest and Menghi, 2000)
<p>La cohésion sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la population locale se connaît bien, travaille ensemble et il y a des liens familiaux ou des vies sociales communes (Scott, 1988; Baker, 1995). ▪ plus grande la cohésion sociale, plus avancé le niveau de collaboration (Sammarra and Biggiero, 2001).
<p>Appui Institutionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ des institutions locales (des coopératives et des consortiums) doivent aussi imposer un système de classification de qualité qui récompense et pénalise des membres (Barjolle and Chappuis, 2000), ▪ en termes de politique gouvernementale, quelques pays encouragent la constitution de réseaux de PME agroalimentaires (Barjolle and Sylvander, 1999). ▪ pour être efficace cependant, il est important que l'appui institutionnel ne sape pas l'autonomie des acteurs locaux (Skurnik, 2002).
Conditions comportementales
<p>Orientation marché</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ offrir constamment des bénéfices porteurs de valeurs supérieurs (Narver and Slater, 1990)

³² Traduction libre et adaptation de (I.amprinopoulou et al, 2006, p 667-671).

<ul style="list-style-type: none"> ▪ cette orientation doit être aussi bien au niveau des membres qu'au niveau du réseau. (Matsuno et al, 2005)
<p>Esprit de coopération</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ quelques cultures nationales semblent avoir une inclination plus haute vers le collectivisme que d'autres (Suède et le Japon Vs États-Unis) (Selnes et al., 1996)
<p>Existence d'un initiateur</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ qui a la capacité de reconnaître des occasions potentielles ou des menaces et qui est alors capable de concevoir des stratégies et de les appliquer en collaboration avec les membres du réseau (Bianchi, 2001). ▪ le rôle d'initiateur peut être joué par un producteur individuel, l'institution locale, ou le distributeur/détaillant, « le dernier ayant souvent l'influence significative et le pouvoir économique » (Wilson et al, 1999).

Par ailleurs, dans l'ère de l'écosystème où les entreprises créent et partagent les connaissances, l'innovation, les capacités et les expertises à travers la compétition et la coopération (Voelpel et al, 2004, p.24), de nouvelles ressources co-construites émergent telles que la création des districts industriels et des milieux innovateurs [ce qui correspond à l'activation de la proximité géographique par la proximité organisée, présentée au quadrant droit en haut dans la figure précédente] ou encore la création d'un milieu internationalisant favorisant l'accès et l'affrontement des marchés mondiaux, qui correspond au quadrant droit en bas (proximité organisée/ proximité organisée) de la même figure.

Dans le cas des districts industriels, milieux innovateurs ou systèmes de production localisés (SPL), la proximité organisée [qui se traduit par l'intensité des relations clients-fournisseurs, l'échange de savoir-faire ou l'existence d'une "atmosphère industrielle" évoquée par Marshall] se base sur la co-localisation des acteurs au sein d'une zone déterminée (Rallet et Torre, 2004) et génèrent des externalités positives (comme l'apprentissage et la confiance, etc.) qui se manifestent

par des synergies en matière d'innovation, par exemple, en partageant les frais de recherche et développement ou en production par le partage des ressources.

Porter (1998) avançait déjà que, théoriquement, l'emplacement ne devrait plus être une source d'avantage compétitif, à cause de la globalisation, le transport rapide et les communications ultra-rapides qui devraient permettre à n'importe quelle société de s'approvisionner en n'importe quelle chose de n'importe quel endroit à tout moment ; cependant, il précisait que les faits montrent que l'emplacement demeure encore central pour la compétitivité, l'émergence de plusieurs *clusters* dans le monde en est un exemple éloquent, parmi les exemples les plus connus : l'industrie informatique aux États-Unis (Silicon Valley, Route 128). Dans leur étude des *clusters* (Porter et Linde, 2002) dénombrent 833 *Clusters* dans le monde, dont plusieurs, en relation avec le secteur agroalimentaire tels que : Fraises et Tomates [Aquitaine (S-France)]- Fromage [Comté (E-France)]- Fruits de mer [Pays de la Loire (W-France)] - Laiterie [SW UK]- transformation alimentaire [California (USA)], transformation alimentaire [Indiana (USA)], transformation alimentaire [Minnesota (USA)] et transformation alimentaire [Tennessee (USA)].

Selon cette perspective, le GREMI³³ définit le milieu local comme constitué par : *« un ensemble de relations dans une zone géographique qui regroupe dans un tout cohérent, un système de production, une culture technique, et des acteurs. L'esprit d'entreprise, les pratiques organisationnelles, les comportements d'entreprise, la manière d'utiliser les techniques, d'appréhender le marché et le savoir-faire sont à la fois parties intégrantes et parties constitutives du milieu. Le milieu se présente comme un processus de perception, de compréhension et d'action continue...il repose sur un système relationnel de type coopération/concurrence des acteurs localisés »* (Maillat, Quévit, Senn, GREMI, 1993, p4).

³³ GR1 MI - Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs.

Finalement, la co-construction des ressources spécifique peut consister aussi en la création d'un milieu internationalisant (Torres, 2002) ou encore permettre un modèle supra-local d'organisation (Rallet et Torre, 2004) selon lequel les firmes accèdent aux marchés, à des ressources et à des compétences internationalement. En effet, Rallet et Torre (2004) supposent que « *l'accroissement de la proximité organisée non-locale rend problématique une vision du développement local exclusivement fondé sur la recherche de synergies entre acteurs locaux* » (Rallet et Torre, 2004, p. 7) Ainsi ils présentent le modèle des firmes *supra-local* qui fait référence aux coordinations basées sur des proximités organisées : « *firmes multi-établissements, réseaux globaux d'entreprises, communautés professionnelles nationales ou internationales.... Les supports de coordination sont le partage de normes ou de standards (comme les normes ISO 9000), l'existence de règles formelles et de représentations communes et la mobilité des individus* » (Rallet et Torre, 2004, p. 5). Ce modèle se base d'une part sur des fortes connivences avec des acteurs géographiquement éloignés, du fait qu'ils appartiennent au même cercle d'amitié, familial, ou au même réseau d'entreprises ou professionnel, d'autre part, sur une sédentarisation locale, en effet, plus les relations se globalisent plus elles créent de l'incertitude et « *plus les acteurs économiques ont besoin de s'adosser à des identités locales pour affronter la concurrence internationale* ». (Rallet et Torre, 2004, p. 1). Cet adossement aux identités locales ne semble pas de nature temporaire et de type opératoire, mais plutôt un projet continu dont le sens est de s'interroger sur un futur possible et donc de type existentiel.

À cet égard, Torres (2002) avançait le concept de *milieu internationalisant* qui nous éclaire davantage sur la façon dont le territoire présente un levier important pour les firmes *supra-locales*. L'auteur suppose que l'internationalisation n'est pas incompatible avec un enracinement local. Il définit le « *Milieu Internationalisant* » « *comme un système de coopération durable (« Milieu »), où les acteurs locaux (PME, collectivités territoriales, institutions publiques ou parapubliques, centres de*

recherche universitaire, systèmes bancaires...) travaillent ensemble pour créer une dynamique d'internationalisation afin de renforcer à la fois l'accessibilité globale des entreprises locales et l'attractivité du territoire à l'échelle internationale. Le milieu internationalisant postule l'existence de forces endogènes qui stimulent l'activation internationale des entreprises locales dont les fondements reposent sur les notions d'externalités et d'interactions de proximité à effet internationalisant » (Torres, 2002, p.12). Par ailleurs, l'auteur retient plusieurs indicateurs pour estimer le caractère internationalisant d'un milieu dont les infrastructures de communication rapides, l'implantation de firmes multinationales au nom prestigieux, l'attitude des grandes entreprises qui peuvent faciliter l'insertion globale des PME, la présence d'une forte communauté étrangère, le nombre et la qualité des prestataires de services en management international et de nombreux organismes publics ou privés ayant pour objet de soutenir le commerce extérieur et de faciliter l'accès aux marchés mondiaux.

L'essence du concept de *milieu internationalisant* est le fait que plusieurs PME ne s'engagent pas seules dans des réseaux de crainte de perdre leur autonomie et leur indépendance d'où l'importance de mise en réseau par les collectivités territoriales.

Selon ce modèle, il doit y avoir plus d'articulation entre les choix de développement économique des collectivités territoriales et les décisions stratégiques des entreprises (Torres, 2002). Une nouvelle tendance de planification territoriale dénommée approche stratégique (OCDE, 2007, p.117) se caractérise par l'évolution de la fonction des institutions locales de la mise à disposition des services publics à la promotion de l'innovation, et par la prise de risque et la coopération avec les acteurs privés. Par ailleurs, Torres (2002) soulève l'importance de la gouvernance locale afin d'aligner les objectifs des institutions locales. En effet, généralement, les dispositifs d'entraide et de soutien sont nombreux, mais chaque organisme, par souci de préservation de son identité, développe sa propre stratégie.

3.2.4 Conclusion

À la fin de cette section, nous retenons deux leviers territoriaux à savoir : l'accès à des ressources et compétences génériques ou spécifiques locales et/ou supralocal données et la co-construction des ressources et compétences singulières. Ces deux leviers sont inter-reliés puisque la disponibilité des ressources génériques et spécifiques favorise l'attractivité de plusieurs firmes qui peuvent interagir ensemble sur la base des externalités positives de la proximité géographique et organisée (l'apprentissage, la confiance et la fluidité des coordinations, etc.) pour co-construire des nouvelles ressources singulières. La nature de l'appropriation du territoire diffère selon le levier. Elle peut correspondre à une appropriation opératoire dans le cas de l'accès aux ressources et compétences, dès lors que cet accès est l'ultime objectif, dit autrement, lorsque les moyens sont des fins. Cependant au niveau de la co-construction des ressources et compétences singulières, l'appropriation du territoire qui domine est plutôt existentielle (l'appropriation opératoire n'est néanmoins pas exclue dans ce cas), puisqu'on envisage un futur possible et les actions sont continues. Le tableau ci-après synthétise cette réflexion autour des leviers territoriaux et la nature de l'appropriation du territoire.

**Tableau 3.12 Les leviers territoriaux
et la nature de l'appropriation du territoire³⁴**

Dimension territoriale	Opérateur (fins)	Existentielle (sens)
Échelle locale	Accès à des ressources et compétences génériques ou spécifiques locales	Co-construction de ressources et compétences singulières locales (Projet territorial local)
Échelle supralocale	Accès à des ressources et compétences génériques ou spécifiques supra locales	Co-construction de ressources et compétences singulières supra locales (Projet territorial supralocal)

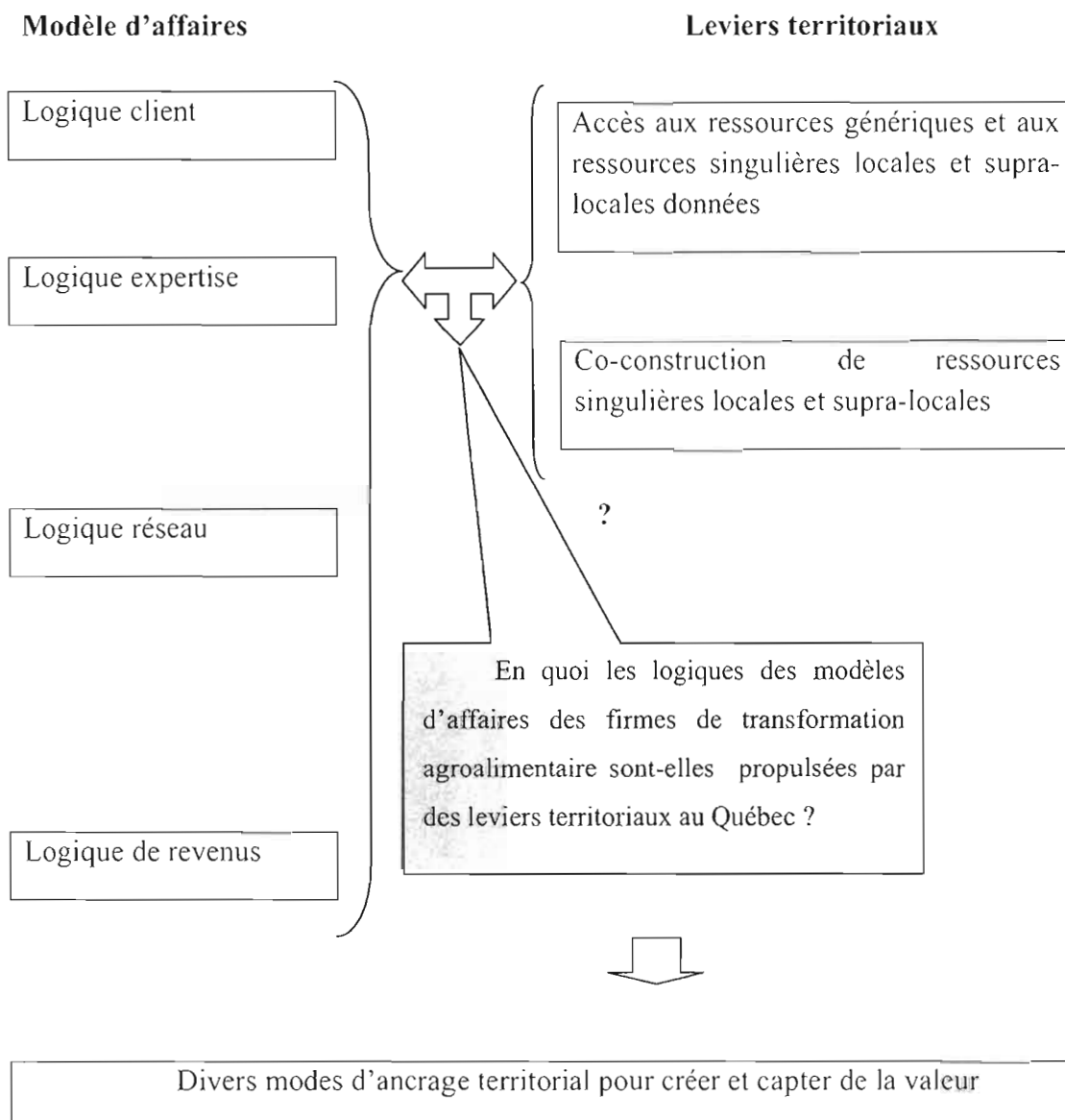
³⁴ L'appropriation du territoire selon la dimension existentielle n'exclut pas celle de nature opératoire, mais plutôt elle la complète par un sens

CHAPITRE IV

CADRE CONCEPTUEL

Rappelons que l'objectif de notre étude est de répondre à la question suivante : en quoi les logiques des modèles d'affaires des firmes de transformation agroalimentaire sont-elles propulsées par des leviers territoriaux au Québec ? L'intérêt du cadre conceptuel est de spécifier et de mieux définir l'objet de la recherche en présentant et en définissant les principales dimensions à étudier, les variables clés et les relations présumées entre elles (Miles et Huberman, 2003, p. 41). La présentation du cadre conceptuel sera faite en deux étapes : nous schématisons en premier lieu les principaux concepts de l'étude, en second lieu, nous présenterons une synthèse des dits concepts.

4.1 Schématisation du cadre conceptuel



4.2 Principaux concepts de l'étude

À la lumière des études présentées dans la revue de littérature (chapitre II), les principaux concepts de l'étude sont les suivants : le modèle d'affaires et les leviers territoriaux.

4.2.1 Le modèle d'affaires

Un modèle d'affaires traduit explicitement les choix stratégiques d'une entreprise en quatre logiques articulées et évolutives pour créer et capter de la valeur. Ces logiques sont : la logique client, la logique expertise, la logique réseau et la logique de revenu. Rappelons, en guise de synthèse, la nature de chacune des logiques du modèle d'affaires :

- La logique client : l'offre des bénéfices porteurs de valeur pour une clientèle ciblée.
- La logique expertise : l'articulation des ressources et compétences spécifiques.
- La logique réseau : la configuration du réseau de partenaires d'alliances, de collaboration, des diverses parties prenantes et l'identification des compétiteurs potentiels.
- La logique génération de revenu : comment l'entreprise gagnera-t-elle de l'argent ?

Ces logiques composent un système pouvant être dynamisé à l'aide de propriétés que sont : l'innovation, l'inimitabilité et le changement.

4.2.2 Les leviers territoriaux

Les logiques décrites ci-dessus pourront être propulsées par des leviers territoriaux. Ainsi, deux autres concepts fondamentaux sont retenus et ont trait à la forme d'appropriation du territoire par l'entreprise.

Le premier levier fait référence à l'accès aux ressources génériques et singulières locales et supra-locales données. Le deuxième levier correspond à la co-construction des ressources spécifiques locales et supra-locales. Ci-après nous présentons un rappel de chacun des deux leviers.

4.2.2.1 L'accès aux ressources et compétences génériques et singulières locales et supra-locales données

Ce premier levier fait référence à la proximité des inputs, la proximité des marchés, l'abondance, la qualité et le coût du travail, la qualité, la superficie et le prix des bâtiments et terrains. Ce peut être aussi : un accès à des ressources et compétences spécifiques qui peuvent correspondre à des facteurs complexes : les infrastructures de communication et d'échange de données numériques, du personnel hautement qualifié, la proximité des instituts de recherche, etc. Ce levier pourra propulser les logiques du modèle d'affaires en termes de réduction des coûts de transaction. Nous qualifions l'appropriation du territoire ici de nature opératoire (les moyens sont plutôt des fins et les actions visent à faire advenir seulement l'organisation).

4.2.2.2 La co-construction des ressources et compétences singulières locales et supra-locales

Le deuxième levier territorial proposé fait référence à la co-construction de ressources et compétences singulières par les acteurs d'un territoire : un environnement scientifique et technique spécifique, une main d'œuvre dédiée, des

réseaux de coopération partenariale, des réseaux institutionnels d'aide à l'investissement, des réseaux professionnels formels ou informels d'information, des réseaux de lobbying, ou consortium entreprises-chercheurs. Ce peut être aussi : la création d'un district industriel ou un milieu innovateur où les acteurs innovent et produisent ensemble, ou encore la création d'un milieu internationalisant où les acteurs construisent des ressources, des compétences et des connaissances favorisant leur internationalisation.

Ce levier pourra propulser les logiques du modèle d'affaires, dès lors qu'ils favorisent un apprentissage collectif et la réalisation de synergies. Ainsi, nous assimilons ce deuxième levier à une appropriation du territoire de nature existentielle dès lors qu'il s'agit de projets qui sont toujours en construction. Le tableau suivant synthétise les leviers territoriaux proposés.

Tableau 4.1 Synthèse des leviers territoriaux

Dimension territoriale	Opératoire	Existentielle
Échelle locale	Accès à des ressources et compétences génériques ou spécifiques locales	Co-construction de ressources et compétences singulières locales (Projet territorial local)
Échelle supralocale	Accès à des ressources et compétences génériques ou spécifiques supra locales	Co-construction de ressources et compétences singulières supra locales (Projet territorial supralocal)

CHAPITRE V

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le présent chapitre présente la démarche méthodologique adoptée pour répondre à notre question de recherche. Ainsi, il est question d'expliquer pourquoi ce type de recherche ? Et comment on a procédé ? [Méthode et instrument de collecte de données, l'échantillonnage, le traitement des entrevues et l'analyse des résultats].

5.1 Contexte de l'étude

Rappelons que le secteur de la transformation alimentaire au Québec représente l'un des moteurs du développement local. En 2006, au Québec, on lui attribuait 72 % des recettes agricoles, par ailleurs, il s'agit du premier secteur manufacturier au Québec² (CAAAQ, 2008). Cependant, un ensemble considérable d'enjeux entravent la croissance et la pérennité dudit secteur. Cette étude s'intègre ainsi dans un projet de recherche mandaté par le MAPAQ pour comprendre en profondeur comment les entreprises de la transformation alimentaire font face aux enjeux actuels, et ce, dans l'objectif de promouvoir la pérennisation de l'ancrage de ce secteur. On tentera dans cette étude de répondre à l'une des questions du projet qui est la suivante : En quoi les logiques des modèles d'affaires des firmes de transformation agroalimentaire sont-elles propulsées par des leviers territoriaux au Québec ?

2 Rapport de la commission sur l'avenir de l'agriculture et l'agroalimentaire au Québec (CAAAQ, 2008)

5.2 Choix du type de recherche : approche qualitative

Peu de recherche ayant déjà étudié notre problématique, il est ainsi délicat d'établir des hypothèses a priori. Notre orientation est ainsi la construction plutôt que le test d'un objet théorique. Nous sommes donc dans une démarche exploratoire qui tentera de découvrir l'impact des leviers territoriaux au Québec sur les logiques des modèles d'affaires des firmes de la transformation alimentaire. Nous optons ainsi pour une démarche qualitative, car comme le souligne Brabet (1998, cité par Miles et Huberman, 1998, p.97) : « *il est classique de lier l'exploration à une approche qualitative et la vérification à une approche quantitative* ». En plus, la nature de notre problématique nécessite principalement des données qui apportent des preuves de nature qualitatives (Yin (1989, p.88) cité par Miles et Huberman, 1998).

Par ailleurs, l'approche qualitative se distingue par un potentiel fort de décryptage de la complexité (Miles et Huberman, 1998), ce qui favorise la création du sens. En effet, la richesse et le caractère englobant des données qualitatives, aide le chercheur à s'investir au delà des brèves formules du « quoi » et du « combien » pour creuser davantage dans le « comment » et le « pourquoi ».

Finalement, notre approche qualitative consiste à mener une analyse multi sites en se basant sur des entrevues semi dirigées. Ci-après, nous justifierons ce choix (section 3.3) ainsi que la démarche de sélection des répondants (Section 3.4).

5.3 Collecte de données

Comme on l'a précisé dans le chapitre portant sur le secteur de la transformation alimentaire, les entreprises dans ce secteur sont éparpillées sur plusieurs régions, appartiennent à plusieurs filières et sont de différentes tailles. Aussi, nous avons opté pour une analyse multi sites plutôt qu'une analyse d'un seul site. Ceci nous permettra d'approfondir la compréhension et l'explication (Miles et

Huberman, 2003, p. 308) du lien entre les leviers territoriaux au Québec et les logiques des modèles d'affaires. L'analyse multi sites présente aussi l'avantage d'étendre la possibilité de généralisation de nos résultats (Miles et Huberman, 2003, p.308). Pour mener ce type d'analyse, nous avons donc collecté des données auprès de 60 entreprises de transformation alimentaire par des entrevues semi-dirigées. Ci-après, nous expliquons le choix de l'échantillon et le contenu des entrevues.

5.3.1 Méthode de collecte de données : entrevues semi-dirigées

En matière de recherche qualitative, différentes méthodes sont envisageables dont principalement : l'entrevue de groupe, l'entrevue individuelle et l'observation (participante et non-participante) (Thiétart et al, 2003, p.235). Pour effectuer notre recherche qualitative, nous avons jugé fort intéressant de mener des entrevues individuelles semi-dirigées. Cette méthode présente l'avantage de la richesse et de la validité des données produites (Thiétart et al, 2003, p.454) puisque ces données reproduisent mieux les pensées des répondants vu qu'elles ont été générées spontanément. En plus, la proximité du répondant permet aussi l'exploration des éléments discursifs déjà énoncés (Thiétart et al, 2003, p.235). Cette méthode de collecte de données répond ainsi à notre objectif d'avoir une connaissance plus approfondie du lien entre les leviers territoriaux et les logiques des modèles d'affaires des entreprises de la transformation alimentaire. Toutefois, un inconvénient souligné par ces mêmes auteurs est que la méthode de la collecte de données par les entrevues individuelles limite la fiabilité des données produites (Thiétart et al, 2003, p. 454). On a ainsi accès à des perceptions (des représentations) (la vérité de l'interviewé) et non des données factuelles (la réalité des pratiques).

5.3.2 Instrument de collecte de données : guide d'entrevue

L'instrument de collecte de données est le guide d'entrevue, il comporte des questions ouvertes en lien avec notre cadre conceptuel et d'autres questions d'implication ou d'investigation peuvent s'ajouter suivant les réponses des participants. Ainsi, une des caractéristiques du guide d'entrevue tient à sa flexibilité, et ce, en lien avec la portée exploratoire de l'étude, autrement dit, l'objectif derrière cette flexibilité, c'est de profiter d'éléments intéressants que les répondants feront ressortir et auxquels on n'aurait pas pensé au départ (Patton, 2002). Ce guide d'entrevue comprend différentes questions relatives à différents thèmes : le modèle d'affaires, la responsabilité de l'entreprise envers la société, les régulations englobantes, la gouvernance, le style managérial ainsi que la spatialité et la culture locale. Les questions relatives au modèle d'affaires sont extraites et annexées dans ce mémoire (Annexe E).

Par ailleurs, avant de mener les entrevues, on a puisé dans plusieurs sources documentaires. Il s'agit principalement des sites web des entreprises visitées, des plans stratégiques des différentes filières de la transformation alimentaire, des mémoires rédigés par des acteurs impliqués du secteur agroalimentaire québécois et destinés à la Commission sur l'Avenir de l'Agriculture et l'Agroalimentaire au Québec (CAAAQ) et des rapports de la CAAAQ. Ces données secondaires nous ont apporté beaucoup de richesse. Ce qui nous a permis d'une part de se focaliser lors des entrevues sur des informations non disponibles et d'autre part de mieux interpréter nos résultats.

Par ailleurs, dans certains cas, ces données secondaires ont clarifié des perceptions différentes des perceptions conventionnelles. C'est le cas notamment, d'articles de journaux ou encore des sites web indépendants des entreprises du secteur. Ce qui revêt la collecte de données d'une certaine triangulation.

5.4 Démarche de sélection des répondants

Un premier échantillon de 10 firmes sélectionnées d'une façon aléatoire nous a permis de tester et vérifier la clarté des questions, de regrouper, d'éliminer et d'ajouter certaines questions en lien avec les besoins de la recherche. Ensuite, on a procédé avec deux échantillons de 30 firmes chacun. Au niveau de la première trentaine, on a analysé la richesse des informations recueillies afin de mieux adapter le guide d'entrevue lors de la deuxième trentaine.

Pour sélectionner les répondants, on a procédé avec une méthode d'échantillonnage par grappes et une analyse multifactorielle (Voir Annexe B, C et D). En effet, parmi les 17 régions au Québec, trois régions ont été ciblées dans le cadre du projet (Voir Annexe A) selon leur degré de ruralité et leur contribution au secteur (en termes de valeur des livraisons). La première est Montréal, région urbaine – la deuxième région est le Centre du Québec, région moyennement rurale, et la troisième région est celle du Bas-Saint-Laurent, région rurale. En matière de pourcentage de la valeur des livraisons, la région de Montréal est au premier rang, tandis que la région du Centre-du-Québec est au quatrième rang et en huitième et dernier rang se classe la région du Bas-Saint-Laurent (MAPAQ, 2006). Le tableau suivant synthétise les caractéristiques des trois régions choisies.

Tableau 5.1 Caractéristiques des trois régions choisies

Régions	Degré de ruralité	Valeur des livraisons
Montréal	région urbaine	premier rang
Centre du Québec	région moyennement rurale	quatrième rang
Bas-Saint-Laurent	région rurale	huitième et dernier rang

Ce choix nous permet d'une part, de justifier la représentativité de toutes les régions, d'autre part, de mieux répondre à notre question de recherche, en comparant l'impact des leviers territoriaux sur les logiques des modèles d'affaires dans différents contextes régionaux.

Ensuite, selon la base de données du MAPAQ (F. Hitayezu, oct. 2006), 430 entreprises sont recensées dans les trois régions ciblées. On a supprimé 220 entreprises ayant moins de 5 employés, c'est-à-dire des TPE (très petites entreprises qui ne sont pas dans la cible de l'enquête, cette dernière portant sur des entreprises de transformation industrielle de type PME). On a subdivisé les entreprises qui restent (210) en 10 groupements types, et ce, en se basant sur une analyse multifactorielle. Les facteurs de l'analyse classificatoire sont les régions, les localisations, les tailles et les filières d'appartenance des entreprises (Annexe C).

Finalement, on a fixé le nombre des firmes à rencontrer par classe, qui est proportionnel au pourcentage du nombre des firmes de la classe par rapport au nombre total des entreprises (210). On a retenu un échantillon environ au tiers de la population totale. Le tableau suivant montre les entreprises rencontrées par classe.

Tableau 5.2 Caractéristiques saillantes des firmes des échantillons

<i>Classe</i>	<i>Caractéristiques saillantes</i>	<i>% du total</i>	<i>Nombre total d'entreprises</i>	<i>Entreprises éch1</i>	<i>Entreprises éch2</i>
Classe 1	Centre du Québec, en ZIM Filière abattage	12.86%	27	2	6
Classe 2	Bas St Laurent, zone rurale Alimentation animale	6.67%	14	1	3
Classe 3	Filières Beurre / Fromage	9.52%	20	1	5
Classe 4	Zone urbaine PME, 5M\$<CA<10M\$ Filières Chocolat / Confiserie	9.52%	20	5	+/-1
Classe 5	TPE, CA < 1 M\$	3.81%	8	0	0
Classe 6	TPE/PME, zone urbaine Marque privée 1M\$<CA<5M\$	21.43%	45	12	+/-1
Classe 7	TGE >1000 employés, CA > 50M\$	2.38%	5	2	0
Classe 8	PME Zone urbaine Filière Aliments Congelé 25M\$<CA<50M\$	11.43%	24	4	3
Classe 9	PME Filière laitière 25M\$<CA<50M\$	8.57%	18	4	+/-1
Classe 10	GE (200 à 1000 employés), CA>50M\$ Zone urbaine	13.81%	29	2	7
Total			210	33	27

Source : Saives et al., « *Scruter l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des entreprises bioalimentaires québécoises à l'aide des types de gouvernance exercés et des modèles d'affaires déployés* », présentation d'avancement du Projet CORPAQ, 26 Octobre, Montréal, GEME-Bio.

Nous examinerons dans la section suivante le traitement des entrevues ; enregistrement, retranscription, codage et analyse statistique à l'aide du logiciel Alceste (Analyse des Lexèmes Co-occurents dans un Ensemble de Segments de Textes).

5.5 Traitement des entrevues

Soixante entrevues ont été effectuées auprès des directeurs et hauts cadres des firmes de la transformation alimentaire au Québec par l'équipe de recherche à laquelle nous étions associés. Les entrevues ont eu lieu en automne 2007 (première trentaine) et en hiver 2008 (deuxième trentaine), et ont duré en moyenne une heure et demie. Au début des entrevues, la durée de cette dernière était précisée et l'acceptation de l'enregistrement obtenue de l'interviewé. De même, les objectifs, le contexte et les règles relatives à la confidentialité ont été rappelés.

Toutes les entrevues ont été enregistrées, retranscrites et codées manuellement en unités d'analyses. Ces unités d'analyses sont associées aux différents thèmes et sous-thèmes étudiés et en particulier aux sous-thèmes du modèle d'affaires, à savoir, la logique client, la logique expertise, la logique réseau et la logique revenu. Seuls ces quatre sous-thèmes relatifs à l'impact de la localisation de l'entreprise sur le modèle d'affaires sont ici étudiés.

Quant à la fiabilité du codage manuel, il a été assuré d'une part, par la stabilité du codage; en effet, le chercheur lui-même a codé les soixante verbatims selon les définitions claires et précises des quatre thèmes, d'autre part, la reproductibilité (« étendue avec laquelle le codage du contenu produit les mêmes résultats lorsque les mêmes données sont codées par différentes personnes », (Allard-Poesi et al., 2003, p. 456)) est garantie par la vérification du codage par les autres membres de l'équipe qui

travaillent en étroite collaboration avec le chercheur, autrement dit, ils comprennent assez bien les définitions des thèmes codés.

Par la suite, nous avons procédé à l'analyse statistique thématique du contenu des catégories d'analyse (regroupement des unités d'analyse) à l'aide du logiciel Alceste (Analyse des Lexèmes Co-occurents dans un Ensemble de Segments de Textes), c'est-à-dire à une classification des discours saillants par thème étudié, pour fin de description, de comparaison et d'explication des logiques du modèle d'affaires des entreprises de la transformation alimentaire. Plus précisément, Alceste traite les catégories selon l'analyse de classification descendante hiérarchique (CDH). Cette méthode³⁶ consiste à découper automatiquement les catégories d'analyse en unités textuelles, ces unités représentent des morceaux de texte dont la taille est de l'ordre de la phrase. À partir de ces unités textuelles, Alceste va ensuite dissocier deux groupes d'unités dont les vocabulaires sont les plus différents possible. Ces deux groupes sont obtenus en utilisant la métrique du khi2, ensuite Alceste repère le plus grand des deux groupes et continue le processus, de manière itérative, jusqu'à l'obtention d'un nombre de classes généralement prédéfinies à l'avance. Après avoir croisé les deux classifications obtenues précédemment et conservé les classes d'énoncés stables, Alceste recherche pour chaque classe les présences significatives et les absences significatives, c'est-à-dire le vocabulaire caractéristique de la classe.

5.6 Analyse des résultats

Afin de réduire le biais de la subjectivité, toujours considérée comme inconvénient majeur de l'approche qualitative, on s'est basé sur un traitement quantitatif des entrevues, tout en veillant à augmenter la validité des résultats en comparant les interprétations des résultats du chercheur avec celles des membres du

³⁶ Source: introduction à Alceste par la société Image, voir http://www.image.cict.fr/index_alceste.htm

projet de recherche. En effet, ces derniers travaillent en étroite collaboration depuis le début de projet, connaissent bien le secteur objet d'étude, s'accordent sur un cadre conceptuel commun et au moins deux membres ont réalisé ensemble les entrevues semi dirigées.

Une première analyse consiste à traiter avec Alceste tout le corpus du modèle d'affaires, dit autrement, le corpus regroupant le texte codé manuellement et associé aux 4 sous thèmes du thème modèle d'affaires (logiques client, logique expertise, logique réseau et logique revenue). Le texte codé est associé aux variables catégorielles (taille, filière, région et localisation). Autrement dit, on pourra reconnaître, entre autres, les filières prépondérantes dans les classes découvertes par ALCESTE.

Ceci permettra de découvrir les enjeux qui teintent les différents modèles d'affaires dans le secteur de la transformation alimentaire. Cependant, dans l'objectif d'obtenir des résultats beaucoup plus approfondis, d'éviter une mauvaise interprétation et une analyse superficielle, à cause de l'agrégation des résultats des différents sites (Miles et Huberman, 2003, p309), nous avons procédé à une deuxième analyse Alceste de chacun des sous thèmes du modèle d'affaires. Ainsi, ceci nous permettra de découvrir différentes configurations des logiques des modèles d'affaires (clients, expertises, réseau et revenu) et de mieux analyser l'impact des leviers territoriaux sur les logiques des modèles d'affaires.

Finalement, comme on l'a mentionné, l'interprétation des résultats ne se basera pas uniquement sur les résultats Alceste. En effet, dans une première étape, le chercheur tente d'interpréter les résultats en tenant compte des informations secondaires déjà recueillies, et celles relatives à la région, la taille de l'entreprise et la filière. Et ce, dans l'objectif de s'assurer de la validité des résultats. Dans une seconde étape, le chercheur comparera ces interprétations avec celles des membres de l'équipe dans le cadre de plusieurs réunions. Dans certains cas, le chercheur se trouve dans

l'obligation de reconsidérer certaines citations extraites par ALCESTE afin de réussir le décryptage de la complexité.

5.7 Conclusion

Nous tentons par la présente étude de répondre à la question suivante : En quoi les logiques des modèles d'affaires des firmes de transformation agroalimentaire sont-elles propulsées par des leviers territoriaux au Québec ?

Dans la mesure où il s'agit d'une question de recherche exploratoire, nous avons opté pour **une orientation constructiviste** plutôt que le test d'un objet théorique, pour cela, nous avons choisi l'**approche qualitative**.

Les entreprises du secteur objet d'analyse sont très hétérogènes, nous avons ainsi effectué une analyse multi sites, afin d'approfondir nos explications et **d'étendre leur généralisation**. Pour sélectionner des **répondants représentatifs**, on a choisi trois régions qui représentent les différents degrés de ruralité québécois (Montréal – le Centre du Québec et le Bas-Saint-Laurent). Ensuite, on a procédé à un échantillonnage sur la base d'une analyse multifactorielle selon les critères suivants : la région, la localisation, la taille et la filière.

Finalement, pour obtenir des résultats beaucoup plus approfondis, éviter une mauvaise interprétation et une analyse superficielle, à cause de **l'agrégation des résultats des différents sites**, on a réalisé une double analyse à l'aide du logiciel Alceste (Analyse des Lexèmes Co-occurents dans un Ensemble de Segments de Textes). Une première analyse consiste à traiter tout le corpus du modèle d'affaires (1074 pages) et une deuxième analyse traite chacun des sous thèmes du modèle d'affaires. Ainsi, ceci nous permettra de découvrir différentes configurations des logiques des modèles d'affaires (clients, expertises, réseau et revenu) et de mieux analyser l'impact des leviers territoriaux sur les logiques des modèles d'affaires.

CHAPITRE VI

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

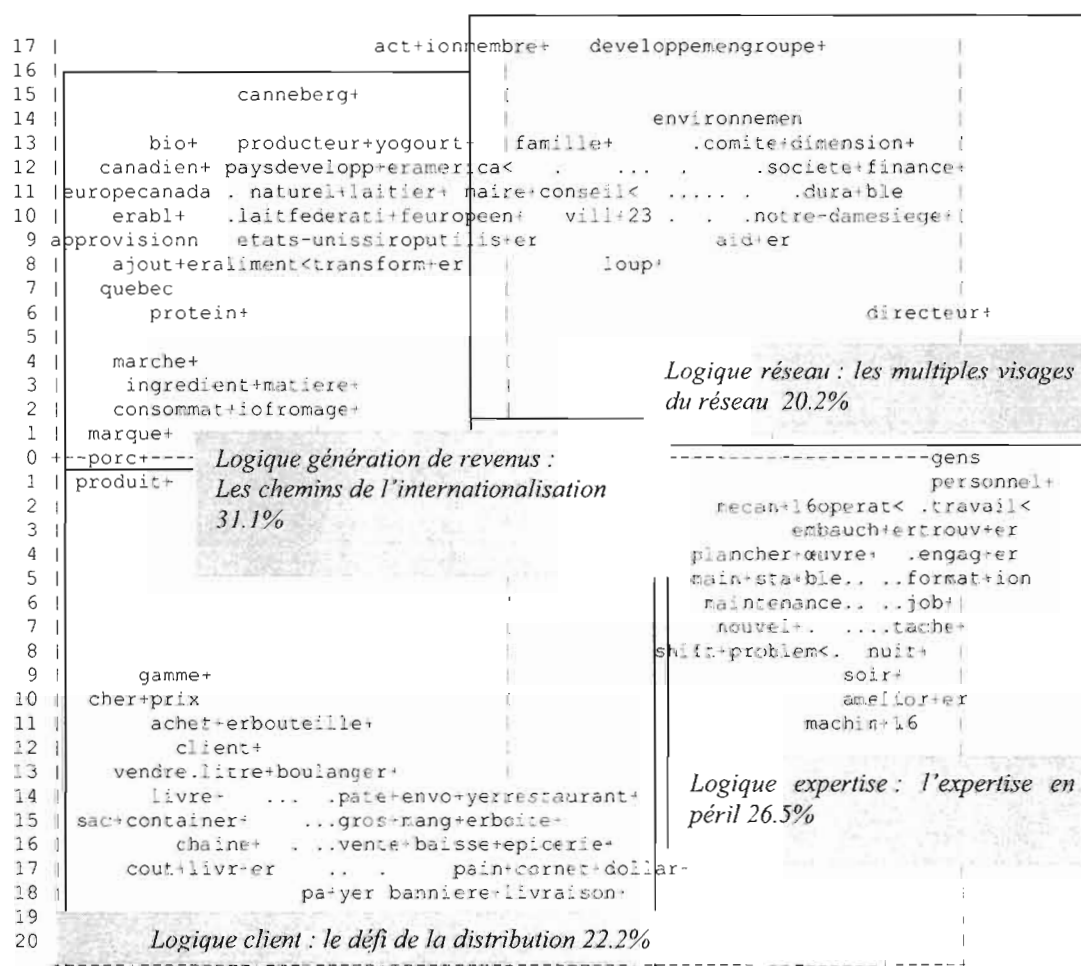
L'objectif de ce chapitre est de présenter les résultats des analyses statistiques des entrevues réalisées, puis d'en faire l'interprétation. Il est divisé en trois parties. La première section porte sur les résultats de l'analyse statistique qui traite le corpus associé au thème modèle d'affaires. Nous présenterons, dans la seconde partie, les résultats de l'analyse statistique du corpus de chacune des logiques du modèle d'affaires. Finalement, la dernière section présentera cinq tableaux qui synthétisent les résultats des analyses, ce qui mènera à une discussion des résultats dans le chapitre suivant.

6.1 Première analyse : quatre enjeux stratégique

L'analyse Alceste du thème modèle d'affaires révèle quatre discours différents, associés aux quatre sous-thèmes du modèle d'affaires, à savoir : la logique client, la logique expertise, la logique réseau et la logique revenu. En effet, cette première analyse permet une analyse de contenu de ces quatre logiques du modèle d'affaires, puisqu'elles structurent le guide d'entrevue. Ainsi, l'analyse Alceste révèle des discours distinctifs pour chacune des logiques, discours qui révèlent pour chacune des enjeux spécifiques. Lors de la présentation des résultats de chaque classe, nous présenterons la (les) région(s) et les filières dont le poids statistique est prépondérant, ce qui laisse entendre que les résultats ne sont pas nécessairement et strictement associés à l'une ou l'autre des dites région(s) et filières. En raison d'une politique de confidentialité, les noms des entreprises figurant dans les discours seront remplacés

par la lettre X. La figure suivante présente le pourcentage de corpus et la projection des mots significatifs pour chaque discours. Nous y avons dénommé les quatre classes de discours identifiées, selon les thèmes qui semblent être les plus structurants.

Figure 6.1 Représentation de la projection des discours stratégiques des gestionnaires des entreprises de la transformation alimentaire québécoise sur le plan factoriel³⁷



37 Projection des mots analysés sur le plan factoriel 1-2 (corrélations)

Axe horizontal 1^{er} facteur : V.P. = 1836 (44.09 % de l'inertie) Axe vertical 2^e facteur : V.P. = 1311 (31.47 % de l'inertie)

Nombre de points recouverts : 50 dont 2 superposés

La première classe, dénommée : *l'expertise en péril*, regroupe des firmes localisées principalement dans la région du Bas-Saint-Laurent. Ces entreprises éprouvent des difficultés à recruter et à retenir la main- d'œuvre. La deuxième classe, associée à la logique client, véhicule *le défi de la distribution*. Les entreprises de cette classe se localisent principalement à Montréal. Par ailleurs, nous associons la troisième classe à la logique réseau, plus précisément aux *multiples visages du réseau*. Selon laquelle bien des entreprises ne mobilisent pas, peu ou mal l'actif du réseau de valeur local. Les entreprises de cette classe se situent essentiellement à Montréal. Finalement, la quatrième classe regroupe des entreprises dont la génération des revenus se base sur la capacité de franchir les frontières locales en misant sur diverses voies (produit innovateur (les barres alimentaires), expertise locale reconnue (fromage), matière première locale spécifique (sirop d'érable), etc.). Nous avons dénommée cette classe comme suit : *les chemins de l'internationalisation*. Les entreprises de cette classe sont localisées en majorité à Montréal.

Nous présenterons ci-après une description approfondie des quatre classes de discours saillants. Autrement dit, nous présenterons les citations significatives, tout en précisant de quelle région et de quelles filières il s'agit.

6.1.1 L'expertise en péril

Les firmes à l'origine du discours de la classe I se situent majoritairement dans la région du Bas-Saint-Laurent. Elles œuvrent dans divers secteurs, principalement dans l'abattage, la conserve des fruits et légumes, la minoterie, la boulangerie de détail, la viande, le poisson et les plats cuisinés. Cette classe regroupe des mots apparentés à une logique expertise en péril, en raison de la difficulté à recruter et à retenir la main- d'œuvre: (« Main-d'œuvre », « employé », « travail », « gens », « salaire », « poste », « formation », « difficile », « heure », « personnel », « équipe », « soir », « syndicat », « plancher »).

Un répondant significatif précise que cette difficulté se situe au niveau de l'horaire de nuit : « *Quand ils sont jeunes ça va, quand ils sont mariés, le mari travaille le jour, la femme la nuit, ce n'est pas évident non plus, donc, ça dure une période, mais après ils trouvent du boulot de jour et ils quittent. **L'horaire de nuit est difficile*** ». Certains répondants explicitent pour leur part que cet enjeu est dû à la nature, très pénible, de certains postes n'exigeant pas de qualification. Ces citations en témoignent : « (...) moi, personnellement, je trouve que parce que **c'est un travail physique** » ; « (...) Pour les jobs techniques, **pour les jobs d'un certain niveau, c'est plus facile, oui**, mais nous ce n'est pas la majorité de notre main-d'œuvre. Sur 425 employés, les jobs de management et de technique, c'est une proportion qui est faible par rapport à l'ensemble » ; « On est encore dans les anciennes méthodes de fabrication, donc les gens ont un travail particulier. Tu sais, **c'est beaucoup physique, oui**, il y a des connaissances particulières. » « Et les 15, 20 personnes que vous venez d'embaucher, ce sont des personnes qui **ont déjà des formations? Non. Quelques-uns, oui, comme un nouveau fromager, mécanicien, technicien, ça, c'est des gens qui avaient de la formation. ..** ».

Par ailleurs, d'autres répondants soulèvent certaines difficultés au niveau qualitatif : insuffisance d'une main-d'œuvre de qualité, active, flexible et fiable, ainsi que le laissent entendre les citations suivantes : « ...il y a 10 ans par exemple, la main-d'œuvre, je ne sais pas, **les travailleurs étaient plus pratiques, plus actifs**. Ils aiment le travail, mais maintenant, même pas deux ou trois que tu trouves comme ça » ; « ... **une main-d'œuvre moins flexible** et qui fait qu'on peut plus facilement justifier l'automatisation... » ; « Mais dans l'usine elle-même, j'ai vraiment de la difficulté à trouver des gens, je veux les entraîner, mais ce n'est **pas des gens qui vont rester longtemps**, ou ils vont être absents une journée ou deux. Trouver quelqu'un qui va travailler de façon régulière, 50 heures par semaine **et fiable, ça devient de plus en plus difficile**. ».

6.1.2 Le défi de la distribution

La classe 2 regroupe majoritairement des entreprises localisées à Montréal, et quelques-unes du Bas-Saint-Laurent. Ces entreprises fabriquent principalement des produits de la boulangerie-pâtisserie, de la fonte de graisse animale, des biscuits, des produits à base de noix grillées et du beurre d'arachide de la viande et du poisson. Les mots le plus fréquemment employés dans cette classe sont associés à la logique client : (« vendre », « distribution », « magasin », « pain », « Métro », « manger », « Loblaw's », « restaurant », « camion », « client », « acheter », « prix », « Provigo », « caisse », « coûts »). En effet, à bien des égards nous nous retrouvons devant le défi de la distribution. Ainsi, l'offre des prix compétitifs et l'offre des meilleurs services après vente présentent les principaux facteurs créateurs de valeur pour le client. Les citations suivantes relatent cette interprétation.

Premièrement, offrir des prix compétitifs exige une réflexion alliant [coût de transport/ circuit de distribution]. Cette citation en témoigne: « (...) *avec les années on sait les frais de gazolines, les frais de transport, ça augmente, puis nous, les cornets de glace c'est l'air, ça prend beaucoup de place, d'espace donc, ça coûte cher, qu'est ce que tu envoies à Terre-Neuve ça coûte huit dollars la caisse que tu vends à cinq dollars, t'en as pour huit dollars de transport* ».

Deuxièmement, offrir des prix compétitifs consiste à miser sur la vente de volume aux grandes chaînes de distribution, et ce, en veillant à offrir les meilleurs services après vente : « *la raison de cette disparition est que X devait restructurer tout le système pour être efficace, parce que la mission, c'est d'être la meilleure compagnie de breuvages en service après-vente pour les clients, les gros clients comme Métro, Loblaws, etc. ...on ne veut pas livrer directement aux petits détaillants comme Couche-Tard* » ; « *Non, mais parce que nos clients sont distributeurs, ou des grandes chaînes qui sont très gros, comme Costco. Costco n'est pas un supermarché, chaque Costco est son propre distributeur, centre de*

distribution, c'est un entrepôt, alors on fait livrer à Costco, pas par nos propres camions, parce qu'on peut justifier **une grande livraison**, parce que Costco va avoir peut-être deux marques de jambon dans son magasin, pas 12 comme IGA ou Loblaws » ; « et c'est plus facile de distribuer massivement chez les gros comme Wal-Mart, Loblaws, etc., alors la mission maintenant **c'est le service après-vente** à la clientèle, et c'est vraiment les Subway, les McDo, les gros, c'est quoi être meilleur distributeur? C'est livrer la quantité demandée par le client. **C'est faire les bonnes prévisions**. La mission, c'est être le meilleur au niveau du service de distribution de breuvages pour les clients ».

Finalement, un autre répondant fait preuve d'ingéniosité, en configurant un réseau de proximité géographique : livraison directe pour une multitude de petits clients. Néanmoins, il fallait configurer des gros formats pour offrir des produits moins chers, comme le laissent entendre ces deux citations : « **Alors, on a choisi la grosse bouteille** pour plusieurs raisons. C'est que la grosse bouteille, en grande partie, en totalité, elle se livre en livraison directe, soit à domicile, soit dans les bureaux, soit dans les épiceries, mais **en livraison directe**, ce qui est important... tandis que les petits formats sont envoyés aux entrepôts de distribution, Métro, Provigo. Alors que nous on n'a pas un gros client, mais **on a une multitude de petits clients** » ; « (...) **il y a un gros coût de matière première**, vous vendez une caisse de quatre litres, une caisse de petits formats, faut payer la bouteille, les étiquettes, les bouchons, la boîte de carton, il y a un gros "in put" de matière première, mais dans le 18 litres, **le contenant il est retournable**, il peut-être utilisé 30 à 50 fois ».

6.1.3 Les multiples visages du réseau

La classe 3 regroupe des entreprises qui produisent du lait, des produits dérivés du lait et des aliments de grignotage. Ces entreprises se situent principalement dans les régions de Montréal et du Centre-du-Québec. Un ensemble de mots apparentés à la logique réseau compose leurs discours : (« conseil », « entreprise », « impliquer », « communauté », « administration », « développement », « municipal », « action », « ville », « sentiment », « financier », « durable », « projet », « social », « président »). Plus précisément, les répondants décrivent les multiples visages du réseau.

Un répondant significatif soulève l'aide de la part du réseau de développement économique local : « (...) *On se fait aider par le centre local, le Québec nous aide, le centre local de développement nous a aidé aussi, on a beaucoup de collaboration au niveau de tout ce qui est des ressources qui sortent au niveau gouvernemental là.* ».

Un autre répondant révèle l'absence de proximité culturelle (Zimmermann, 1995), ce qui se manifeste par une faible dynamique de développement local, comme le laissent entendre ces citations : « *Il y en a certains que je connaissais, ils étaient..., mais qu'est ce qu'il fait là ce Français ? Ils étaient surpris de voir que quelqu'un s'implique dans un OBNL de cette manière-là, et donc, ça c'est assez marquant (...)* » ; « *Les entreprises dans la région ne se serrent pas les coudes dans différents domaines d'activités?* » « *Non, pas beaucoup. (...) Il y a de l'entraide, mais je vous dirais que c'est sûr que la région... on se fait envahir par les entreprises de l'extérieur, comme par exemple c'est le cas de mon frère, c'est une entreprise qui est partie localement...* ».

Par ailleurs, les répondants précisent que l'intensité des échanges industriels varient d'une région à une autre et que leurs échanges se font dans des réseaux dédiés, comme le mentionnent les citations suivantes : « *Tu sais, on a des*

boulangeries industrielles. Ensuite, on se communique, on parle, et on voit les problèmes. Moi, j'ai les mêmes problèmes qu'ils ont. En réalité, c'est toujours les mêmes problèmes. (...) » ; « Moi, j'ai déjà fait partie du C.A. de la Chambre de commerce, puis là ils ont fait un comité industriel. On se rencontre, la Chambre de commerce, mais pour la région (...) alors, on a des échanges entre les industriels, mais là-bas. À Saint-Léonard, presque pas. » ; « Au niveau de Saint-Léonard, de la zone industrielle, est-ce que vous parlez entre entreprises? (...) Pas à Saint-Léonard. Non, pas vraiment? Parce que moi, disons plus à Saint-Cuthbert. À Saint-Cuthbert, on fait partie de la Chambre de commerce, puis là, j'ai des rencontres ».

Enfin, un autre répondant significatif qui représente une grande entreprise multinationale révèle son implication proactive dans le développement économique local, tout en prônant des dimensions sociétales, comme le laissent entendre les deux citations suivantes : « (...) Donc, le groupe X (...) est un groupe qui a historiquement intégré la dimension de développement durable avec des notions sociétales » ; « (...) Donc, ça, c'est la dimension protection de l'environnement, et puis ensuite il y a une dimension de développement économique local et d'implications dans la communauté pour le développement économique local. Et l'on agit assez fortement également sur cette dimension- là, à la fois autour de notre usine, mais également dans le type d'actions, on va dire, extérieures à notre "business" pour favoriser le développement local ».

6.1.4 Les chemins de l'internationalisation

La classe 4 nous révèle un discours apparenté à la logique de génération de revenus. Plus précisément, ce qui regroupe ces entreprises, c'est leur capacité de franchir les frontières locales en misant sur diverses voies (produit innovateur (les barres alimentaires), expertise locale reconnue (fromage), matière première locale spécifique (sirop d'érable), etc.). Les mots les plus fréquemment employés ici sont :

(« marché », « produit », « lait », « Canada », « États-Unis », « sirop » « Europe », « producteur », « laitier », « transformation », « érable », « utiliser », « Québec », « approvisionner », « développer »). Les entreprises de cette classe offrent divers produits : sucre, lait de consommation, beurre, fromage, produits dérivés du lait et des barres et confiseries. Géographiquement, elles se situent principalement dans les régions du Centre-du-Québec et de Montréal.

Certains répondants significatifs nous expliquent leur choix de miser sur le développement de produits innovateurs, comme en témoignent les citations suivantes : « (...) *On a développé des spécialités dans le domaine des bactéries, de nutrition humaine, nutrition animale plutôt que des marchés différents du grand marché. Nous, on va être troisième je pense dans l'un et dans l'autre, mais le plus important, en termes par contre, des spécialités de l'un et de l'autre* » ; « *le nom date de 1996 (...), puis, **producteurs de plus d'innovation**, c'est vraiment ce qui nous distingue dans le domaine. C'est ça, c'est d'utiliser des technologies, **de développer des aliments, des ingrédients** qui ne se retrouvent pas normalement dans l'industrie de l'érable* ».

Par ailleurs, à bien des égards, il est question de surmonter les contraintes locales telles que les exigences environnementales, ou encore l'insuffisance en matières premières, et ce, en s'approvisionnant au niveau international : « *On s'approvisionne aussi un petit peu **en Ontario**. Par exemple, tout le volet niche de marché des porcs bio provient de l'Ontario et non du Québec, parce **qu'il y a un moratoire ici**. Même si les producteurs ici au Québec, depuis les années 2000, voulaient se différencier, voulaient faire de l'innovation, ils n'ont pas obtenu de **permis du ministère l'Environnement*** » ; « *On a une partie de notre carton qui provient **de l'Ontario**, une partie provient des **États-Unis**, ça va dépendre des volumes. Au niveau des matières premières, le brassage, l'orge, c'est comme je*

disais au Québec, on a un climat qui est trop humide. Donc, comme c'est humide, on n'a pas assez de terres agricoles pour supporter ».

En outre, les chemins de l'internationalisation s'appuient sur une expertise reconnue comme par exemple en fromage : *« Il y a un savoir-faire qui est maintenant reconnu. Je l'ai constaté il y a quelques années de ça dans l'Ouest canadien, à Vancouver, et même dans le sud de l'Ontario, dans les endroits bien loin du Québec où tu retrouves sur les menus, par exemple, des fromages fins du Québec. C'est écrit : **best fine cheeses from Québec**. On n'aurait pas pensé à ça il y a 15 ans... »*. Cependant, il est difficile de développer des appellations réservées en fromage du fait que la qualité du lait varie énormément, comme d'ailleurs le cas pour plusieurs filières : *« ... la majorité des changements qui ont eu lieu dans la filière laitière sont surtout le fait que les producteurs fournissent un lait dont la qualité varie énormément, et qui empêche finalement dans certains cas d'aller vers des produits standardisés traditionnels qui ont des appellations comme on pourrait le penser, des appellations sur le modèle européen... »*.

Finalement, la conquête de l'international consiste à composer avec les barrières réglementaires, notamment en Europe : *« (...), le marché européen est un peu un marché fermé. Dans la communauté européenne, je vous dirais qu'il y a comme un quota d'importations et d'exportations, donc, il y a comme une barrière, jusqu'à un certain point, au niveau de l'Europe. (...) On peut exporter de l'Argentine, mais les Européens vont être excessivement pointilleux sur les éléments en usine »*.

6.1.5 Conclusion

L'analyse du thème modèle d'affaires révèle quatre enjeux stratégiques associés aux quatre logiques du modèle d'affaires :

- Logique expertise : l'expertise en péril
- Logique client : le défi de la distribution
- Logique réseau : les multiples visages du réseau. Selon cette classe bien des entreprises ne mobilisent pas, peu ou mal l'actif du réseau de valeur local.
- Logique génération de revenus : les chemins de l'internationalisation

Afin de mieux approfondir les résultats et de se prévenir contre le risque d'agrégation des résultats des 60 entrevues nous présenterons, dans la deuxième section, les résultats du traitement statistique de chacune des logiques du modèle d'affaires (et, donc, des sous-corpus correspondants) dans le but de mieux saisir comment les logiques des modèles d'affaires sont propulsées par des leviers territoriaux au Québec pour confronter les enjeux décrites ci-dessus et créer ainsi de la valeur ?

6.2 Deuxième analyse : 18 classes de discours saillants

6.2.1 Analyse Alceste du corpus : logique client

L'analyse Alceste du sous-corpus associé à la logique client révèle trois discours saillants. La première classe regroupe des entreprises localisées à Montréal et au Centre-du-Québec. Ces entreprises s'appuient sur une *niche de typicité* pour conquérir les marchés internationaux. La deuxième classe regroupe des entreprises localisées à Montréal qui misent sur l'*innovation commerciale (polyvalence)*. Finalement, les entreprises de la troisième classe se préoccupent de la *valorisation de*

la typicité régionale. Ces entreprises se situent essentiellement dans la région du Bas-Saint-Laurent. La figure suivante présente la projection des mots significatifs des trois discours saillants.

Figure 6.2 Représentation de la projection des discours des logiques clients des gestionnaires des entreprises de la transformation alimentaire québécoise sur le plan factoriel³⁸



38 Projection des mots analysés sur le plan factoriel 1-2 (corrélations)

Axe horizontal - 1^{er} facteur - V.P. 1836 (44,09 % de l'inertie)

Axe vertical - 2^e facteur - V.P. 1311 (31,47 % de l'inertie)

Nombre de points recourcés : 50 dont 2 superposés

6.2.1.1 La niche de typicité québécoise comme tremplin à l'internationalisation

Le premier discours regroupe des grandes entreprises localisées à Montréal et au Centre-du-Québec. Il s'agit d'entreprises dont la fondation remonte à des décennies et qui ont puisé les opportunités de croissance au Canada. La création de valeur au client se concrétise par l'offre de produits de typicité québécoise sur le plan international et ce, en développant des produits s'appuyant sur une typicité locale en termes de matières premières ou de recherche et développement. Il s'agit essentiellement des produits dérivés du lait, du sirop d'érable, du poisson, etc. Les mots les plus fréquents dans leur discours sont : (« produits », « niveau », « développement », « Canada », « sirop », « entreprise », « usine », « important », « différent », « croissance », « pays », « industrie », « technologie », « recherche » et « consommation »).

Certains répondants significatifs nous révèlent leurs orientations vers des nouveaux produits biologiques ou de santé, et relèvent l'importance qu'acquiert la recherche et développement dans leurs activités. Les commentaires suivants soutiennent ces interprétations : « *Tous nos produits sont certifiés biologiques (...)* » ; « *(...) Alors, ça peut faire une petite niche. Je pense que d'ici cinq ans, si la recherche et le développement créent de nouveaux secteurs d'activités ou de nouvelles niches, ça va nous assurer une bonne part de marché* » ; « *(...) On a développé toutes sortes de produits quand on était de l'autre côté, comme des produits à base de V8, ce genre de choses là* ».

En s'appuyant aussi sur la typicité québécoise de leurs produits, certaines entreprises très ancrées localement cherchent l'accès à une clientèle, des ressources et des compétences internationales (Rallet et Torre, 2004). Ceci se justifie par la volonté de ces entreprises de surmonter les contraintes locales en termes d'approvisionnement et de vente. Les commentaires suivants en témoignent : « *X, eux, c'est le marché Canada et la transformation de matières premières. Quarante pourcent de l'activité*

de X, c'est des produits sous la marque X **Canada**, et 60 % de la fabrication sous la marque X pour les **USA** »; « Ceci étant dit, définitivement, nous voulons encore mieux nous positionner sur le **plan international**. Essentiellement, nous voulons être vraiment dans une capacité de fabrication dans des pays là où nous devons être, selon nous, pour différentes raisons en **termes d'approvisionnement et en termes de stratégie de développement** » ; « L'**Asie** est complètement différente de nous. Donc, il faut qu'on adapte des choses comme le taux de sucre dans le produit, la crème, la texture (...) **on est plus international** » ; « (...) ici, **il y avait beaucoup moins d'opportunités de croissance par acquisition** et pas beaucoup de possibilités de croissance organique de par l'interne, à cause de la **maturité du marché laitier** » ; « (...) Nous, ce n'est pas ça qu'on a en tête quand on pense exportation. **On pense Europe, on pense Asie, on pense États-Unis...** » ; « Quelle part de votre "business" va vers l'export? **Hors Canada, c'est 95%**. Est-ce que le sirop d'érable du Québec c'est un atout? Du Canada, parce que c'est un produit canadien. Les États-Unis savent que 80 % de la production vient du Québec. Eux en sont plus conscients, surtout dans le Nord-Est ».

6.2.1.2 L'innovation commerciale

Quant aux entreprises de la classe 2, ce sont principalement de moyennes entreprises œuvrant dans le secteur de la boisson et des plats cuisinés. Elles se situent, majoritairement, à Montréal. Leur vocabulaire saillant se compose principalement des mots « Provigo », « Loblaw's », « magasin », « Métro », « caisse », « semaine », « bouteille », « dollar », « livrer », « camion », « distribution », « repas », « prêt », « chaîne », « vendre ». Les bénéfices porteurs de valeur pour le client se concrétisent en une polyvalence au niveau de la distribution. Ce peut être des baisses périodiques de prix, la livraison de petites quantités à une multitude de petits clients, la livraison à une clientèle canadienne très diversifiée géographiquement ou encore la livraison

simultanée aux hôtels, restaurants et institutions, de même que les grandes chaînes de distribution.

Un répondant significatif nous explique que la création de la valeur, pour le client, se base sur la baisse des prix : « *Trois ans baisse, baisse, baisse de trois, puis on récupère tout ça. ...* . Par ailleurs, pour créer de la valeur pour les clients, certains assurent la livraison de petites quantités à une clientèle très variée : multitude de petits clients, différents distributeurs et magasins ainsi qu'une livraison à domicile : « *Tandis que les petits formats sont envoyés aux entrepôts de distribution, Métro, Provigo. Alors que nous, on n'a pas un gros client, mais on a une multitude de petits clients* » ; « *Je préfère produire des petites quantités. Pour la rentabilité ça donne c'est la qualité, Envoyées aux différents distributeurs, aux différents magasins. ..* » ; « *Vous savez, on s'est dit; on va se spécialiser dans la livraison à domicile, ...* ».

Dans le même ordre d'idées, un autre répondant se caractérise aussi par une polyvalence au niveau de la distribution, dès lors qu'il assure la livraison aux hôtels, aux restaurants et aux institutions, de même qu'aux grandes chaînes de distribution. Cette citation soutient ces propos : « *On appelle ça, nous, **HRI** : Hôtels, Restaurants et Institutions. Et on a aussi le détail : Loblaw's, Provigo, Métro, Sobey's, IGA naturellement, dans nos petites pommes de terre pasteurisées sous vide* ».

Finalement, la création de la valeur pour le client se concrétise aussi par la livraison des produits dans diverses provinces Canadiennes. Ce qui manifeste aussi une mise en marché flexible, dès lors qu'on dessert une clientèle fort diversifiée géographiquement et ce, tout en veillant à optimiser les coûts de transport. La citation suivante appuie cette interprétation : « *On ne vend pas directement au magasin, on n'a pas un camion, on utilise des transporteurs en commun. On livre à **Toronto** à chaque jour, partout en **Ontario**. On livre dans l'Ouest canadien à toutes les semaines* ».

6.2.1.3 La valorisation de la typicité régionale

La classe 3 regroupe de très petites entreprises localisées au Bas-Saint-Laurent. Elles œuvrent principalement dans la boulangerie de détail, la minoterie, la viande et l'abattage. Leurs discours se constituent principalement du vocabulaire suivant : « Pain », « boulanger », « région », « coin », « agneau », « rivière », « père », « sortir », « saint », « venir », « comptoir », « fromage », « Rivière-du-loup » et « ville ». Caractéristiques communes : elles sont établies en régions éloignées. Pour surmonter cette contrainte, certaines ciblent une clientèle locale, tandis que d'autres essaient de créer de la valeur à la clientèle en se basant sur des bénéfices symboliques, soit des offres complémentaires de produits régionaux avec les partenaires locaux et des offres diversifiées, le tout en misant sur l'agrotourisme. Autrement dit, elles tentent de valoriser la typicité des produits régionaux.

Un répondant significatif nous décrit la cannibalisation des très petites entreprises, à la suite de l'envahissement des grandes entreprises. Ainsi, pour valoriser la typicité de son produit régional, il cible un réseau de distribution de proximité géographique. Ces citations relatent cette interprétation : « *Avant multimarques, dans le temps, ils avaient peut-être 48 boulangeries. Aujourd'hui, ils en ont peut-être 23, **ils ont tout vendu**...* » ; « *Vu qu'on avait travaillé six, sept routes qui étaient à domicile, les parents nous ont connus, les enfants savaient que la boulangerie X existait. Les gens qui ont suivi les habitudes d'achats de leurs parents, sauf qu'ils savent qu'on existe, pour qu'ils **viennent au comptoir*** » ; « ***On a une route** qui est pour faire du gros, qui est restaurants, épiceries, elle est encore là, c'est une route qui est à nous autres, c'est mon frère qui est propriétaire, c'est quand même une bonne route* ».

Certaines entreprises créent de la valeur pour la clientèle en articulant leur logique client autour de l'offre complémentaire des produits typiques régionaux, avec des partenaires locaux. Ceci qui concrétise l'articulation de la logique client et la

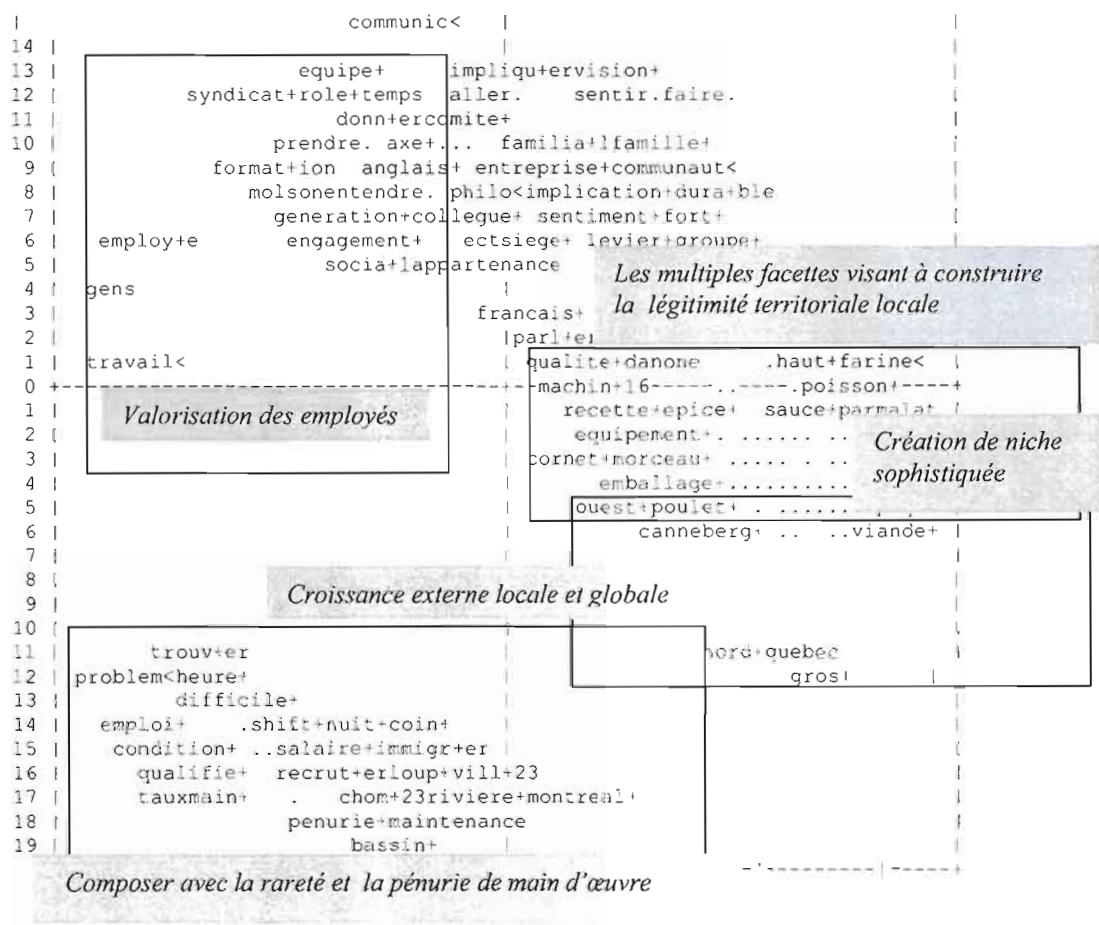
logique réseau : « *J'ai en plus une dégustation que je vais faire avec un boulanger de la place. Lui, il fait des pains spéciaux, puis quand je fais des dégustations comme ça, on s'organise ensemble du creton, du fromage, pâté de foie, pâté de campagne, alors ça va bien. C'est un peu comme la route des vins. Vous faites la route, c'est ça, ça ressemble à ça* ».

Finalement, certaines entreprises s'impliquent dans la promotion des produits régionaux, diversifient leur offre et misent sur l'agrotourisme, comme le laissent entendre les citations suivantes : « (...) **localement vous vous impliquez dans la promotion des produits de terroir ? Oui, toujours.** On fait de l'agneau, du porc, du bœuf, oui, il y a juste le poisson que je ne touche pas... » ; « Vu que l'on a une grosse période **durant l'été**, nous autres on prépare beaucoup nos fromages de spécialités, on a des fromages, on a des cheddars vieillis qui ont deux, trois ans, des cheddars moyens qui ont de six mois à deux ans ».

6.2.2 Analyse Alceste du corpus : logique expertise

L'analyse du sous-corpus associé à la logique expertise révèle cinq classes de discours saillants. La première classe fait référence aux entreprises qui misent sur la croissance externe locale et globale. Il s'agit d'entreprises situées à Montréal. La deuxième classe regroupe des entreprises localisées elles aussi à Montréal, qui se distinguent par une *offre sophistiquée*. La troisième classe examine en profondeur l'enjeu de *la pénurie de la main-d'œuvre (causes et solutions)* dans les régions Bas-Saint-Laurent et Centre-du-Québec. Quant à la quatrième classe, elle regroupe des entreprises localisées à Montréal qui « créent » et s'appuient sur une *légitimité territoriale*. Finalement, la cinquième classe regroupe des entreprises situées elles aussi essentiellement à Montréal, qui se démarquent par une *expertise en valorisation des employés*. La figure suivante présente la projection des mots significatifs de chaque discours.

Figure 6.3 Représentation de la projection des discours des logiques expertises des gestionnaires des entreprises de la transformation alimentaire québécoises sur le plan factoriel³⁹



³⁹ Nombre de points recouverts : 61 dont : 5 superposés

Axe horizontal : 1^{er} facteur : V.P. : 2324 (34.92 % de l'inertie)

Axe vertical : 2^e facteur : V.P. : 1612 (24.22 % de l'inertie)

6.2.2.1 Croissance externe locale et globale

La première classe regroupe des grandes entreprises localisées à Montréal. Elles fabriquent principalement, du beurre, du fromage, du lait de consommation et des produits dérivés du lait. Leur discours se compose essentiellement du vocabulaire suivant : « Marché », « Canada », « produit », « développer », « lait », « marque », « États-Unis », « laitier », « croissance », « ouest » et « canadien », « américain », « yogourt », « Québec ». À bien des égards, ces firmes s'appuient sur les ressources et compétences singulières locales (réputation de leurs produits, expertise en gestion des acquisitions, expertise en recherche et développement) pour conquérir l'international.

L'une des entreprises significatives de cette classe, dont la fondation remonte à des décennies, a réussi sa croissance internationale en se basant sur une expertise particulière en gestion des acquisitions. Ces citations relatent cette interprétation : « *De ramasser Drummonville, mais aussi de prendre Bois-Francs. De Bois-Francs, d'aller de l'autre côté du fleuve. Et ça a commencé à s'étendre comme ça. X a commencé en 73 avec l'acquisition de quelques laiteries de la Rive-Sud de Montréal et déjà, dans les années 70, on créait une grande marque laitière qui s'appelait X à l'époque (...)* » ; « *Et en développement, il peut y avoir une compagnie québécoise ou canadienne qui a déjà des avantages aux États-Unis. Elle pourrait être intéressante, c'est ce qu'on regarde, développer peut-être plus une polyvalence au niveau de nos comptes* ». La conquête de l'international se justifie par la stagnation de la croissance au niveau local (Québec) : « *Aujourd'hui, on aimerait être beaucoup mieux établi au niveau canadien qu'on l'est maintenant, mais il commence à manquer d'opportunités d'acquisition. Ça fait plus de 25 ans qu'il ne s'est pas construit vraiment une usine au Canada dans l'industrie laitière, de par la maturité du marché laitier* ».

Dans le même ordre d'idées, certaines entreprises ont réussi à franchir les frontières locales en s'appuyant sur la réputation internationale de leurs produits, comme le laissent entendre ces citations : *« Par exemple, au niveau fromager, **si on regarde dans le cheddar, on a une réputation internationale**. On est connu dans le monde comme un fabricant fromager. Pourtant, on n'est pas un grand exportateur de cheddar parce qu'on ne produit pas d'énormes volumes mais on a une très, très bonne réputation »* ; *« Je l'ai constaté il y a quelques années de ça dans l'Ouest canadien, à Vancouver et même dans le sud de l'Ontario, dans les endroits bien loin du Québec où tu retrouves sur les menus, par exemple, des **fromages fins du Québec** »* ; *« Il l'a toujours été, et il l'est encore. Il produit, je crois, au-delà de 55 % du lait de tout le Canada. **C'est beaucoup d'historique**. Si on regarde les **fromages**, c'est beaucoup d'expertises au Québec; beaucoup plus que dans d'autres provinces. Je veux dire que c'est là que ça s'est développé »*.

Finalement, c'est aussi la capacité de développement de marque propre et privée qui caractérise cette classe, comme le laisse entendre cette citation : *« On a de très bonnes parts de marché, on est **le plus gros manufacturier de marques privées au Canada dans le congelé**, alors on est déjà partout en marques privées, et c'est comme garder de "l'exposure", je dis toujours les mêmes grands »* ; *« Effectivement, maintenant, nous avons créé une brasserie avec **nos propres marques de spécialité**, des marques internationales que nous brassons comme X et aussi comme la marque nationale X que nous brassons; et nous avons un partenariat avec X de Belgique, et nous avons créé une autre compagnie de cidre »*.

6.2.2.2 Création de niche sophistiquée

La classe 2 regroupe principalement des petites entreprises localisées à Montréal, lesquelles fabriquent divers produits comme la fonte de graisses animales, du café, du thé, des aliments congelés, des produits à base de noix grillées et du

beurre d'arachide et divers produits de boulangerie-pâtisserie. Les mots suivants distinguent leur discours : « emballage », « matière », « fournisseur », « acheter », « utiliser », « manger », « sauce », « viande », « gâteau », « client », « approvisionner », « carton », « gras » et « boyau ». Ces entreprises se distinguent par leurs capacités à se démarquer des concurrents en misant sur la technologie, la haute valeur nutritive, la gamme de haute qualité, l'adaptation aux goûts de la clientèle, etc. En d'autres mots, les entreprises de cette classe s'appuient sur leur expertise dans la sophistication de leur offre.

La sophistication provient, essentiellement, des ingrédients (pâtisserie), des matières premières de base (café), des recettes (prêt à manger), de découpe (viande), de procédé de torréfaction (café) qui sont toutes spécifiques.

Le premier répondant révèle son expertise assez particulière. En effet, différemment de son industrie, il valorise une matière première très particulière comme en témoigne la citation suivante : « *Donc la viande rouge, il utilisait des morceaux qui n'étaient pas valorisés par un fournisseur, et il s'est mis à faire des découpes, valoriser des morceaux de la carcasse qui étaient mal valorisés par le fournisseur..* ». Dans le même ordre d'idées, une autre entreprise se distingue par sa propre technologie, comme en témoigne cette citation : « *Donc une taille de boyau, vous êtes capable de faire du développement technologique pour imposer votre standard. Quoi d'autre?* ».

Certains répondants différencient leurs offres par la haute valeur nutritionnelle. Cette citation appuie cette interprétation : « (...) on a des produits UHC, prêts à boire; on a des puddings prêts à consommer aussi, **toujours à haute teneur en protéines** ». Ce peut être aussi une différenciation par le goût, qui se base sur une technologie plus chère. Ces citations en témoignent : « *Alors, la caractéristique très spécifique, c'est le goût...* » [...] « *Contrairement aux machines où tu as un fil qui déroule, tu déposes une quantité de café, tu infuses. (...) Alors ces machines-là, le café*

coûte plus cher dans ça, parce que c'est un emballage unique dans chacun des cafés ».

Toujours en lien avec l'offre différenciée par la sophistication, ce répondant s'adapte aux besoins de sa clientèle : *« Il y en a qui demandent moins de sel parce que la tendance est à moins de sodium, donc, quoi faire? Réduire le sel... »*. Un autre répondant cible le haut de gamme : *« On fait, à partir de volaille et de porc, des produits plein bus, on est tout le temps dans le haut de gamme, c'est ce qui nous différencie. Première ? Charcuterie, haut de gamme, »*.

Finalement, la création de niche sophistiquée s'accompagne d'une optimisation de la productivité : *« En alimentaire on a une ligne, on la spécialise, on la rentabilise en rendement pour faire, elle fait toujours le même produit tout le temps... »* ; *« (...) Non, on n'a rien qui dit qu'on achète local, parce que même aujourd'hui encore, beaucoup de ce qu'on achète, on achète à une qualité donnée le meilleur prix possible »*.

6.2.2.3 Composer avec la rareté et la pénurie de main-d'œuvre

La classe 3 regroupe des entreprises principalement localisées au Bas-Saint-Laurent et, en second lieu, au Centre-du-Québec. L'abattage et l'alimentation animale constituent les principales activités de ces entreprises.

Le vocabulaire fréquent véhicule l'enjeu de la main-d'œuvre : « œuvre », « main », « région », « salaire », « loup », « rivière », « immigrer », « taux », « difficile », « ville », « trouver », « condition », « chômage », « pénurie » et « nuit ». À bien des égards, les répondants soulèvent plusieurs facteurs permettant de mieux comprendre et de composer avec la rareté et la pénurie de main-d'œuvre.

D'abord, le problème de la main-d'œuvre varie d'une région à une autre, comme le laissent entendre les deux citations suivantes : *« Il y a une meilleure facilité d'avoir de main-d'œuvre dans la région de Montréal, comparé à l'extérieur où il y a une pénurie qui est plus aiguë. Ça commence à être difficile ici aussi, évidemment, mais tout de suite je n'ai pas remarqué une énorme pénurie de main-d'œuvre dans la région de Montréal »* ; *« Les écoles qui forment les producteurs de fromages, les techniciens en laboratoire et tout ça, c'est tout à Sainte-Hyacinthe. »* *« Vous avez beaucoup de stagiaires qui viennent ici? »* *« Non, plus de stagiaires. On engage. Je trouve que c'est plus beaucoup plus facile, étant donné qu'il y en a beaucoup qui viennent de cette région-là »* ; *« (...) il y a des avantages à être ici, à Saint-Léonard, vous l'avez dit tout à l'heure. Vous êtes près d'un bassin de population qui peut alimenter la main-d'œuvre »*.

Par ailleurs, pour composer avec le problème de la main-d'œuvre, certaines entreprises offrent un salaire plus élevé, recrutent auprès des régions les plus rapprochées ou, encore, automatisent la production. Ces citations relatent cette interprétation : *« Vous savez, nos salaires sont peut-être un peu plus élevés que dans le reste de la région. De ce fait, c'est nous qui est l'attrait. Vous savez, pour la main-d'œuvre là, on a pour la main-d'œuvre ce sont nous autres qui nuit aux petites PME aux alentours »* ; *« Parce qu'au Saguenay, ils vivent une autre réalité nettement plus dramatique, avec le bois et tout le reste qui va moins bien. Alors, les gens de la Beauce vont recruter au Saguenay. Il y a quelqu'un qui me racontait ça l'autre jour. À Sainte-Marie, actuellement, on a un bon bassin de personnel au niveau technique »* ; *« Donc là, votre problématique c'est l'emploi? Dégoter les bonnes personnes? »* *« Oui, c'est une problématique oui, c'est la moitié de la problématique pour être honnête. Ensuite, c'est d'automatiser de plus en plus pour prévoir un petit peu la pénurie de la main-d'œuvre »*.

Finalement, plusieurs répondants précisent les causes de cette pénurie de main-d'œuvre : l'obligation d'avoir l'autorisation des ordres professionnels, l'inaccessibilité logistique de l'entreprise pour sa main d'œuvre, l'offre concurrente de meilleures conditions d'emploi par d'autres entreprises, l'horaire de nuit, etc.

Ces citations en témoignent : « Une réelle pénurie dans la main-d'œuvre, manque de techniciens, de mécaniciens, d'employés de maintenance et tous **les ordres professionnels spécialisés, électriciens, etc., où il faut avoir une autorisation, une accréditation pour travailler** » ; « On est dans **une région où il n'y a pas de transport en commun accessible facilement, la main-d'œuvre est rare, particulièrement dans le coin. la demande est plus grande que l'offre** » ; « Il y a X aussi, il en emploie 550 aux alentours, 220 ici, puis regardez la petite population, là, puis en plus on a du chômage. **C'est une drôle de concentration de personnel ici à Rivière-du-Loup en agroalimentaire. Ça accentue la pénurie, parce que ce n'est pas tout le monde qui veut travailler à la chaîne dans des conditions humides, dans le froid** » ; « C'est ça qui faisait notre distinction. Ici, on avait plus au moins de misère à trouver de la main-d'œuvre. Donc, j'étais au Kansas, et il y avait un taux de chômage de 2, et à 2 % c'est sûr que **c'est plus difficile d'avoir de la main-d'œuvre** » ; « (...) **Les "shifts" de nuit sont difficiles..** ».

6.2.2.4 Les multiples facettes visant à construire la légitimité territoriale locale

La classe 4 regroupe principalement de grandes entreprises fabriquant du lait, des produits dérivés du lait et des boissons. La majorité de ces entreprises sont localisées à Montréal. À bien des égards, nous sommes ici face à de multiples facettes visant à construire la légitimité territoriale locale, ce qui se manifeste par le vocabulaire suivant : « sentiments », « entreprise », « anglais », « appartenance », « communauté », « langue », « pérennité », « social », « sentir », « durable », « parler », « français » et « implication ».

L'une des entreprises dont le poids statistique est prépondérant met l'accent sur plusieurs dimensions du développement durable telles que la protection de l'environnement, l'implication dans le développement économique local et la dimension santé. Les citations suivantes en témoignent : « *Alors, je répondrais de plusieurs manières. D'abord, cet ancrage fort sur la stratégie du développement durable et l'accumulation d'actions concrètes, elle est beaucoup plus concrète, elle est beaucoup plus récente.* » [...] « (...) *Donc, ça c'est la dimension protection de l'environnement, et puis ensuite il y a une dimension de développement économique local et d'implications dans la communauté pour le développement économique local* ». Cet ancrage fort sur la stratégie du développement durable se base sur des valeurs très bien ancrées : « *Donc, cet ancrage développement durable, ensuite on parle des valeurs X qui en découlent pas mal au nombre de quatre : enthousiasme, proximité, ouverture et humanisme. Ensuite, il y a la mission du groupe qui est effectivement de pouvoir apporter la santé au plus grand nombre dans la dimension santé forte* » [...] « *Dans sa culture culinaire je sais, peut-être dans sa culture, dans ses valeurs et encore, ça correspond plus à ses patrons, donc, qui ont des valeurs françaises...* ».

Cette stratégie se manifeste par un sentiment de fierté chez les employés, ce qui distingue fortement la logique expertise de cette entreprise. Cette citation en témoigne : « (...) *on est en train de générer un vrai sentiment de fierté, en renforçant le sentiment d'appartenance de la part de nos employés par rapport aux actions que l'on fait, à destination des différents actes de développement durable* ». Notons également que les employés (cadres) sont évalués selon leur degré d'implication dans le développement durable : « *Oui, tout à fait. C'est un des leviers d'évaluation...* ».

Dans le même ordre d'idées, un autre répondant significatif nous précise comment l'entreprise s'implique dans la communauté par l'octroi de bourses, tout en soulignant le puissant sentiment d'appartenance des employés envers l'entreprise.

Cette citation en témoigne: « *On va vous **donner des bourses**. On les donne à des organismes comme ça. Encore là, Victoriaville est un centre et Marieville n'est pas un centre. Il y a une **appartenance très forte, comme je vous dis, à Victoriaville**. Et ça fait longtemps aussi et on est important. Je veux dire, on ne parle pas de dix employés, on parle de quatre cent vingt-cinq* ». La légitimité territoriale se manifeste aussi au sein de l'entreprise par un mode de management assez distinct, comme le laisse entendre la citation suivante : « *On sent **un climat différent**, particulièrement à partir du niveau. Dans le plancher, on sent la différence parce qu'ils sont **traités différemment**, mais on le sent plus au niveau de la supervision, on sent que le climat est complètement différent que si tu vas chez Weston, par exemple, au niveau global* ».

Finalement, un autre répondant significatif estime que son entreprise a une bonne réputation au sein de la communauté, comme en témoigne cette citation: « *Avec Montréal, avec le Québec, on sait que X est dans le **cœur des Québécois** parce que ça fait des générations.* » « *Mais ce que je peux vous dire c'est que l'entreprise est bien vue dans la communauté* ».

6.2.2.5 Valorisation des employés

La classe 5 regroupe principalement des moyennes entreprises œuvrant dans la conserve des fruits et légumes, la boulangerie, la pâtisserie et l'abattage. La majorité de ces entreprises sont localisées à Montréal et, en second lieu, au Bas-Saint-Laurent. Leur discours s'apparente à une expertise en valorisation des employés (formation, communication, participation, gestion des conflits, etc.) : « Formation », « employé », « syndicat », « gens », « temps », « équipe », « travail », « prendre », « aller », « faire », « grief », « gars » et « ingénieur ».

Certains répondants valorisent leurs employés en évaluant leurs réactions face aux changements : « *Mais à toutes les fois que tu fais un changement, l'être humain étant ce que il est, c'est un changement de plus. Il faut que **j'évalue comment les employés réagissent** dans ça et que j'arrive à des conclusions de comment ils sont prêts à en gober, en accepter, à en assimiler en même temps* ». Ou encore, en veillant à bien organiser les formations : « *(...) la chose que je suis en train de faire c'est **le système informatique**, c'est que là, présentement, le horodateur nous donne les temps et tout ça, mais là il va nous donner, de **manière automatique**, quand quelque un est arrive à **une formation*** » ; « *Si le formateur ne le remplit pas, ça va inscrire une note dans son dossier de formateur comme quoi qu'il soit hors-norme dans son évaluation à lui. **Si le gars fait une formation** et que la formation est finie et correcte puisque le contremaître, à un moment donné, il est obligé de le prendre en défaut. Ça va indiquer ça dans le dossier du formateur (...)* ».

Par ailleurs, toujours en lien avec la valorisation des employés, plusieurs répondants mettent l'accent sur l'évaluation des employés, les plans de communication et la gestion des conflits. Ces citations relatent ces interprétations : « *(...) quand vous dites que vous évaluez les gens trois fois par année, qu'est-ce qu'il y a dans cette **évaluation**?* » ; « *Moi, j'ai un plan de communication avec les employés, les directeurs l'ont, les superviseurs, avec leurs employés. On fait plus de **réunions, de rencontres d'équipe**, on s'assure que les rencontres s'exécutent dans un format qui est relativement commun pour le moment, mais qui va évoluer avec le temps, au fur et à mesure que la responsabilisation va prendre forme* » : « *(...) C'est plate parce que j'aimais ça dire qu'on n'avait pas eu de **griefs** en 20 ans* » ; « *Puis des fois tu dis : écoute, je vais prendre un jus d'orange puis je te rappelle dans trois minutes, je pense à ce que je vais prendre comme décision, parce que c'est **des genres de situation complexes...*** » ; « *D'ailleurs, aujourd'hui, on a plus d'**usines syndiquées que non syndiquées** et on a la même relation, le même genre d'ambiances, peu importe.* ».

Finalement, les entreprises de cette classe veillent à contrôler l'exécution des programmes ayant trait aux employés : « *Qu'est-ce qui est écrit au niveau administratif, au niveau du programme, puis après il prend le programme il dit est-ce qu'ils sont appliqués?* ».

6.2.3 Analyse Alceste du corpus : logique réseau

L'analyse du sous-corpus associé à la logique réseau révèle quatre discours saillants. Le premier discours regroupe des petites entreprises de la région du Bas-Saint-Laurent. Ces entreprises se plaignent de *l'hégémonie des chaînes sur la distribution*. En revanche, les entreprises montréalaises qui composent la deuxième classe, ont réussi à *tisser les fibres du développement local*. Ce peut être des réseaux de contacts entre industriels, des réseaux de recherche et développement ou encore de la coopération avec les municipalités et les chambres de commerces. Quant à la troisième classe, il s'agit également d'entreprises localisées à Montréal et au Bas-Saint-Laurent, ces entreprises se préoccupent de *la dimension écologique* (qualité des matières premières, recyclage des emballages, valorisation des résidus, etc.). Finalement, au Centre-du-Québec, et spécialement dans la filière de la canneberge, certains répondants se plaignent du manque du leadership agricole, notamment la nécessaire *organisation du réseau en amont* (agricole). La figure suivante présente la projection des mots significatifs de chaque discours.

6.2.3.1 Affronter l'hégémonie des chaînes sur la distribution

Les entreprises de la première classe sont principalement de très petites entreprises localisées au Bas-Saint-Laurent. Elles œuvrent dans divers secteurs tels la fonte de graisses animales, la boulangerie-pâtisserie, la viande, le poisson, ou encore les plats cuisinés. Leur vocabulaire fréquent s'apparente au réseau de distribution : « vendre », « distribution », « magasin », « Provigo », « Métro », « Loblaw's », « rentrer », « volume », « vendu », « client », « prix », « clientèle », « marge » et « acheter ». Plus précisément, les répondants soulèvent l'hégémonie des chaînes sur la distribution.

Ces citations relatent cette interprétation : « *Il y a une autre petite boulangerie qui s'est faite acheter par Multimarkes. Puis, mon autre oncle, à Nicolet, lui il s'est fait acheter par une boulangerie plus grosse. Ils font les tartes pour les Wal Mart, ils vendent les barres à deux dollars* » ; « *Donc, demain matin, la compétition arrive et ils sont quelques sous de moins du sac. On va devoir baisser les prix, ou dire : on va le laisser aller. Et tu n'as plus d'autres arguments. Si tu veux te battre avec eux, ta marque nationale disparaît à ce moment-là. Donc, tu es toujours un petit plus mal pris* » ; « *Eux autres, les gros, ils s'entretuaient dans les supermarchés, à faire des "deals" entre Métro puis Provigo... puis je te vole un client, puis tu me voles un autre, puis je prends l'exclusivité avec Couche-Tard puis l'autre...* » ; « *Vous avez essayé de rentrer chez les épiciers plus gros?* » « *Oui, mais ça sert à rien. Ils donnent rien, en ce sens qu'il faut que tu rentres, tu lui donnes ton produit, faut que tu prennes le retour, ce qu'ils n'ont pas vendus. Donc, je leur vends mon stock, mais s'il n'est pas vendu en deux jours, je le perds, ça sert à rien* » ; « *Tous les petits magasins, on ne leur livre pas. On livre directement les entrepôts de M&M, puis eux autres achètent par tracts eux autres. Alors qu'avant, 70, 80 % de la "business" était directement avec un petit camion, directement chez le marchand, de la table au restaurant...* ».

Finalement, la situation est de plus en plus critique, dès lors que l'hégémonie des chaînes s'accompagne d'une absence de concertation entre les partenaires locaux pour assurer la distribution des produits régionaux. Ces citations en témoignent : « *Ça leur prenait un camionneur. J'ai dit j'ai mon garçon qui est capable de le faire, disons, une journée par semaine. On va s'organiser de même. Ça n'a pas marché du tout. Donc, je me suis retiré de là* » ; « *Le chiffre d'affaires, je ne sais pas moi, disons, si j'en vendais 5 000 à Rimouski. Bien eux autres ils pouvaient vendre pour 200 ou 300 dollars. Et là, mon profit, moi, il y a une cote qui part et qui s'en va là. Alors, c'est tout le temps moi qui renfloue les coffres à l'autre bout...* ».

6.2.3.2 Tisser les fibres du développement local

Principalement localisées à Montréal, les entreprises de la classe 2 fabriquent du beurre, du fromage, du lait, divers produits dérivés du lait, des barres, des confiseries et des biscuits. Leur vocabulaire s'apparente aux fibres du développement local : « gens », « développement », « travail », « recherche », « aider », « local », « université », « partenaire », « technique », « niveau », « entreprise » et « action ». Plus précisément, il s'agit des réseaux de contacts entre industriels, des réseaux de recherche et développement et de la coopération avec les municipalités et les chambres de commerces.

Certains répondants se dotent d'un réseau de contacts dédiés et partagent les services avec leur réseau industriel, ce que nous qualifions de réseaux industriels (Maillat et al, 1993) qui reposent sur un système relationnel de type coopération/concurrence des acteurs localisés où ces derniers s'entraident au niveau opérationnel et logistique. Les citations suivantes en témoignent : « (...) *Il a un très bon réseau de contacts soit dans l'alimentation, c'est vraiment des gens connectés.* » ; « *Alors ça se peut aussi qu'avec certains agriculteurs qu'il y ait des choses, mais pas directement avec nous; pas à ma connaissance (...) Il y a toujours*

*un "network" du monde qui se connaissent dans les brasseries qui parlent avec un autre. » ; « Et au niveau des cadres, vous avez tout un réseau d'industriels dans la ville sur lesquels vous pouvez vous appuyer, **partager des services?** » « **Oui. Il y a des échanges.** C'est sûr qu'on essaie de s'entraider. S'il y a quelqu'un qui a besoin de quelque chose, il peut nous appeler, et l'inverse aussi. ».*

D'autres répondants coopèrent avec les municipalités et les chambres de commerces locales (avec une intensité variable), comme le laisse entendre cette citation : *« Fait que c'est l'inverse. Et vous, est-ce que vous vous impliquez au niveau local? Vous, vos employés au niveau des municipalités, au niveau de certaines activités? » « **Oui.** Moi, je fais partie de la SODEAM, qui est la Société de développement d'Amqui qui inclut des entrepreneurs, le maire, **pour essayer d'y trouver des investisseurs, des promoteurs** » ; « Est-ce Saputo Saint-Hyacinthe, donc, cette usine a des liens particuliers avec, je parlais de la municipalité, mais ça peut être d'autres intervenants ou instances de la région. Ça peut même être la Chambre de commerce de Saint-Hyacinthe ou d'autres entrepreneurs autour. On n'a pas, je dirais, on n'a pas beaucoup de liens. Bon, c'est sûr que **les gens de la ville pour l'eau potable, par exemple.** ».*

Par ailleurs, certains répondants bénéficient d'un réseau d'innovation intra organisationnel ou de partenariats locaux en recherche et développement. Ces deux citations relatent cette interprétation : *« (...) Il a des rencontres hebdomadaires avec ces **différents président directeur général** et c'est un travail vraiment de papier » ; « On a eu beaucoup de programmes, de **projets de recherche.** On a beaucoup travaillé. Aussi, on a plusieurs de nos étudiants, nos employés, en fait, des stagiaires qui sont de l'**Institut Armand Frappier** ».*

Finalement, un autre répondant significatif soulève que son réseau de recherche et développement est international, comme le laisse entendre cette citation : *« Donc, on travaille avec un institut de recherche en Australie, en France, en Espagne, en*

Italie, partout travers le monde, en Californie, etc., et de la même façon, on va prendre par exemple la nutrition animale, ça va être aussi tous des gens, pas tous des organismes, mais un grand nombre de partenaires avec qui on travaille ».

6.2.3.3 Penser la dimension écologique de l'entreprise

La classe 3 regroupe des entreprises localisées principalement à Montréal et au Bas-Saint-Laurent. Elles œuvrent dans des secteurs fort variés comme le sucre, les boissons, le poisson et les aliments congelés. Le vocabulaire le plus fréquent est le suivant : « sirop », « aujourd'hui », « bouteille », « recyclée », « érable », « embouteillée », « contenant », « plastique », « taux », « bouchon », « remplissage », « recevoir » et « eau ». À bien des égards, les répondants évoquent la dimension écologique de leur entreprise, qui est généralement façonnée par un réseau de parties prenantes.

Un répondant significatif soulève les pressions environnementales contre les déchets, comme le laisse entendre cette citation : *« Qu'X était pour abandonner les bouteilles non retournables, puis il dit : fini les bonbonnes retournables, puis X met des bouteilles à remplissage unique puis là, il décrivait ça comme une apocalypse, que ça gênerait tant de tonnes de déchets, puis que c'était épouvantable, puis à l'ère de Kyoto... »*. Par ailleurs, le même répondant soulève les exigences réglementaires en termes de préservation de la qualité de l'eau : *« (...) Il faut s'assurer qu'elle est de bonne qualité, puis qu'elle va demeurer de bonne qualité longtemps. Parce que si vous pompez aujourd'hui, peut-être qu'aujourd'hui elle est bonne, mais si vous pompez beaucoup puisque l'eau, la qualité change. Alors, le gouvernement au Québec a une très bonne réglementation depuis longtemps. »*.

Toujours en lien avec la dimension écologique de l'entreprise, les répondants soulèvent l'importance de la qualité des intrants. Les citations suivantes appuient cette interprétation : *« Alors, la caractéristique très spécifique, c'est le goût. Évidemment, avec ça là, si vous avez goûté le café ici, il n'a aucune amertume, et généralement, les cafés ont de l'amertume. C'est causé par le mauvais choix de grains. Un grain non mûr, c'est comme une pomme verte dans un seau de pommes rouges »* ; *« Aujourd'hui, ils développent un peu, mais la personne a 250 sirops d'érable à goûter dans sa journée. Elle ne veut pas finir trop tard pour retourner chez elle. Elle goûte donc un sirop qui a un mauvais goût, épouvantable, tu goûtes le suivant... »* ; *« Puis, ce qui est contre logique selon moi, c'est qu'ils ont mis le prix même de ces sirops-là très élevé aujourd'hui, alors on a assisté il y a huit ans, à un moment donné le sirop d'érable foncé et à mauvais goût était listé dans les recettes »*.

Finalement, les répondants révèlent leur préoccupation en termes de valorisation des résidus. Les citations suivantes en témoignent : *« ... d'identifier ou on peut diminuer la consommation d'énergie et d'éliminer les résidus. Il y a de la valorisation des résidus qui est fait de plus en plus, notamment parce qu'ici, d'avoir des résidus, c'est coûteux. Les déchets organiques coûtaient quatre fois plus cher que si c'était aux États-Unis »* ; *« Ici, on a toujours été un dépôt, ça c'est retourné au recyclage. Ça, ils ne le font pas au Canada. Ils sont capables de faire d'autres canettes, parce que dans le processus de fabrication de l'aluminium, c'est chauffé à des températures, très élevées. Donc, il n'y a aucun danger pour le consommateur »*.

6.2.3.4 Organiser l'amont agricole

La classe 4 regroupe principalement des entreprises localisées au Centre-du-Québec, qui œuvrent dans les secteurs suivants : autres aliments de grignotage, assaisonnements, produits intermédiaires / autres et lait de consommation. Le

vocabulaire fréquemment utilisé est le suivant : « canneberge », « producteur », « ministre », « agricole », « coopérative », « membre », « océan », « environnement », « spray », « coop », « ferme », « débat », « laitier », « agriculture » et « autoriser ». Pour les entreprises de cette classe, l'organisation de l'amont agricole présente un véritable défi à surmonter

Un répondant significatif précise le lien stratégique avec ses fournisseurs de matières premières de base, et critique implicitement le système de la gestion de l'offre : « *Mais nous, les producteurs agricoles, les producteurs de pommes de terre sont indispensables. L'UPA ne l'est pas du tout, même c'est un parasite mais le producteur, le producteur qui a des champs et qui cultive est plus qu'indispensable* ».

Un autre répondant évoque le recours nécessaire aux consultants américains pour réaliser le potentiel du Québec dans la culture de canneberge. Ces citations en témoignent : « *Ah l'Américain? L'associé américain? Oui, lui, c'était un agronome. Et à l'époque, il était même propriétaire d'une compagnie qui vendait des engrais. D'accord. Des engrais chimiques. Il faisait la formulation et en plus, il faisait la consultation pour certains producteurs de canneberge au niveau de la régie agronomique des champs* » ; « *Puis, c'est juste de saisir cela puis d'articuler, nommer autour de cela, et de réaliser le potentiel du Québec dans la culture de la canneberge. C'est ça je pense, son leg, si vous voulez* ».

Le même répondant se dote d'un réseau de relations publiques pour surmonter les barrières administratives, et soulève le manque de réglementation de l'amont agricole (fournisseurs agricoles). Ces citations en témoignent : « *Par exemple, il y a beaucoup de producteurs qui ont de la difficulté à obtenir des certificats d'autorisation du ministère de l'Environnement pour soit agrandir, soit établir une nouvelle ferme. Donc nous, à travers une boîte de relations publiques on est capable d'avoir des rendez-vous avec, par exemple, un sous-ministre* » ; « *Puis ça, c'est vu. Là, ce qui est assez pertinent, c'est qu'on délivre des autorisations à produire de la*

canneberge, *sans cahier des charges en amont* sur ce que c'est qu'une ferme de canneberges ». Un autre répondant, toujours en lien avec les autorités de tutelles, soulève le manque de leadership agricole : « *L'agriculture, au Québec, ce n'est pas ça. Elle est environnementale, ou elle est positive. L'impact positif, on ne le voit jamais sortir. C'est un des reproches qu'on leur fait, il n'y a pas de leadership agricole au Québec* ».

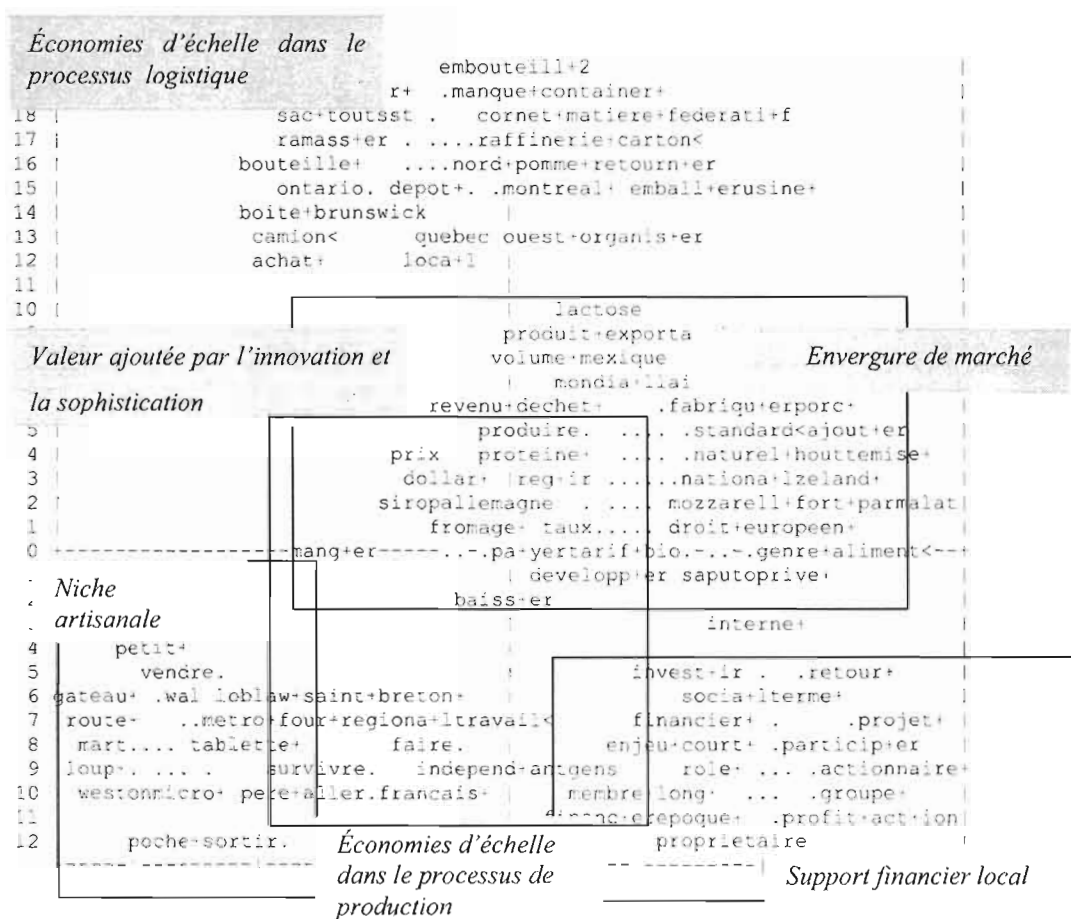
Finalement, un autre répondant remet en cause un règlement régissant la coopérative (moratoire sur le membre) : « *Et c'est encore le débat aujourd'hui. On a eu une consultation sur ce point-là, sur le moratoire, le "membership". C'est encore la même chose. Ce moratoire a été décidé par qui, et pourquoi?* ».

6.2.4 Analyse Alceste du corpus : logique génération de revenus

L'analyse du sous-corpus associé à la logique génération de revenus révèle six classes de discours saillants. Les entreprises de la première classe se localisent principalement à Montréal et au Centre-du-Québec, et bénéficient de divers avantages financiers locaux. La classe 2 regroupe des entreprises situées, en majorité, au Bas-Saint-Laurent et dans la région de Montréal. Ces entreprises misent sur les économies d'échelle dans le processus de production. Quant aux entreprises de la classe 3, elles sont aussi localisées à Montréal, et se distinguent par leur *Envergure de marché* (large gamme de produits, diversification géographique, etc.). Par ailleurs, la quatrième classe, regroupe principalement des entreprises du Bas-Saint-Laurent, mais aussi de Montréal. Les entreprises de cette classe se caractérisent par une offre de produits peu différenciables, elles misent ainsi sur les économies d'échelle dans le processus logistique, avec une attention particulière aux coûts du transport. La classe 5 regroupe quant à elle des entreprises du Centre-du-Québec et du Bas-Saint-Laurent, lesquelles ciblent des marges élevées en offrant des produits *différenciés par l'innovation et la sophistication*. Finalement, la dernière classe regroupe des

entreprises du Bas-Saint-Laurent qui éprouvent des difficultés financières en raison de l'envahissement de leur secteur par de grandes entreprises, ainsi elles misent sur *une niche artisanale*. La figure suivante présente la projection des mots significatifs de chaque discours.

Figure 6.5 Représentation de la projection des discours des logiques générations de revenus des gestionnaires des entreprises de la transformation alimentaire québécoises sur le plan factoriel⁴¹



⁴¹Nombre de points recouverts : 92 dont 18 superposés

Axe horizontal : 1^{er} facteur : V.P. : 2493 (25.31 % de l'inertie)

Axe vertical : 2^e facteur : V.P. : 2092 (21.25 % de l'inertie)

6.2.4.1 Support financier local

La première classe regroupe des entreprises principalement localisées à Montréal et au Centre-du-Québec. Elles fabriquent du lait de consommation, du beurre, du fromage, des produits dérivés du lait, des assaisonnements et autres aliments de grignotage. Les mots suivants caractérisent leurs discours : « coopératif », « membre », « entreprise », « actionnaire », « financer », « capital », « terme », « court », « projet », « groupe », « investir », « environnement » et « s'impliquer ». Ces entreprises bénéficient de différentes formes de support financier local.

Certains répondants nous révèlent l'encouragement financier local : « *En général, ça se passe bien? Vous avez dans votre environnement un soutien financier suffisant pour mener vos projets? Dans ce cas-ci on a utilisé la BDC, mais en utilisant le programme d'investisseurs immigrants, c'est-à-dire... c'est un programme par lequel la structure financière verse des sommes et ce programme nous donne un rabais, comme 10* » ; « *Moi, un de mes hobby, c'est d'aider des jeunes entreprises à démarrer ou en difficulté, et les remettre dedans par des conseils, etc. Je suis impliqué à la Fondation du maire, où on donne des bourses et tout, et beaucoup de jeunes entreprises...* » ; « *Alors, parlons banque. Vous disiez que SG vous a aidé à financer le projet à une époque* ».

Un autre répondant significatif, lui, bénéficie d'une structure financière stable ; accès facile au financement basé sur des membres fidèles, ce qui distingue cette entreprise et favorise la croissance internationale : « *J'imagine que, dès lors que vous lancez un nouveau projet, vous arc-boutez sur la Coop. L'accès au financement pour de nouveaux projets, est-ce quelque chose qui se défend facilement?* » « *À date, oui, au fil des ans on a maintenu une structure intéressante* » ; « *(...) et nous permet, aujourd'hui, d'envisager la possibilité de croissance internationale. Il est un actionnaire d'une entreprise de transformation de 2,5 milliards de dollars aujourd'hui.* » ; « *Mais tu ne ressors pas facilement d'une coopérative, alors tes*

membres sont assez stables, de même que tes capitaux, parce que les capitaux il faut les générer. C'est toujours une partie de nos profits qu'on investit ».

Finalement, toujours en lien avec la structure financière, un autre répondant bénéficie d'un financement familial : *« Vous avez racheté, donc, cela veut dire que l'entreprise aujourd'hui, est financée intégralement par la famille? » « Oui.(...) on est plusieurs membres de la famille ».*

6.2.4.2 Économies d'échelle dans le processus de production

En majorité localisées au Bas-Saint-Laurent et à Montréal, les entreprises de la classe 2 œuvrent principalement dans les secteurs de la fonte de graisses animales, des viandes, des poissons, des biscuits et des produits à base de noix grillées et du beurre d'arachide. Les mots suivants caractérisent leurs discours : « payer », « gens », « dollar », « faire », « aller », « prix », « travail », « meilleur », « manger », « chose », « gagner », « baisser », « monde », « mois » et « salaire ». La logique de génération de revenus de ces entreprises s'appuie essentiellement sur la réalisation des économies d'échelle et l'optimisation de la production.

Certains répondants soulèvent l'automatisation de la production et l'ouverture aux idées des employés pour mieux optimiser la production. Les citations suivantes en témoignent : *« C'est toujours la même chose, on est habitués. Donc, il faut prendre le temps de leur expliquer, de leur faire comprendre que si on automatise, ce n'est pas pour couper des "jobs", mais c'est plus pour augmenter la productivité, puis avoir d'autres marchés, puis sécuriser un peu tout le monde » ; « (...) le "roll form" était 57 000 dollars moins chers. J'ai pris tout ce que le marché m'a dit, le structural était meilleur » ; « Fait que la première "démembraneuse", elle m'a prêté 25 000 dollars à rentrer. Un mois après, j'avais 25 000, fait que j'ai payé ma "démembraneuse", puis la compagnie Thompson a accepté de m'en revendre une*

mais j'ai eu une ouverture de compte en leur disant je vais payer, fait que ça les payait de même... » ; « (...) Et si eux peuvent eux-mêmes arriver avec des nouvelles idées, améliorer quelque chose, ils sont la bienvenue ». L'optimisation de la production provient aussi de la diversification de la gamme de produits : « Mais le peu que je fais, je suis content avec ce qu'on a on a fait des galettes, des saucissons, des boulettes avec le soya, puis tout ça... ».

Enfin, ces entreprises se basent aussi sur les économies d'échelle : « C'est qu'à un moment donné, un escompte de 50 % à tout le monde. Fait que là, c'est une question de temps. Les gens, ils vont commencer à comparer. Quand ils mangent chez nous, cela leur coûte pas beaucoup (...) Quand ils mangent chez Mike's, cela leur coûte 100 dollars pour la même chose ».

6.2.4.3 Envergure de marché

La classe 3 regroupe des grandes entreprises localisées principalement à Montréal et qui offrent divers produits tels que du beurre, du fromage, du lait, des produits dérivés du lait, du café et du thé. Leur vocabulaire s'apparente à une envergure de marché (diversification géographique, gestion des marques, etc.) : « États-Unis », « pays », « Canada », « acquisition », « argent », « lait », « américain », « joueur », « barrière », « canadien », « marché », « marque », « fromage », « exportation » et « international ».

Certains répondants diversifient leurs activités et leurs marques et se diversifient géographiquement, notamment dans des pays comme la Chine. Ces citations relatent ces interprétations : « C'est sûr que notre activité centrale, ou "core-business", c'est le fromage/ industrie laitière, mais c'est surtout le fromage (...) nos compétiteurs sont des joueurs internationaux sont à peu près tous dans l'industrie du pain ou de la boulangerie » ; « X transforme du lait, mais il fournit Kraft. Il

fournit les fromages à Kraft et Kraft met en marché les fromages. Il fait beaucoup de beurre. Avec **nos marques X**, on est l'entreprise qui a peut-être **le plus de marques de commerce** si on exclue Kraft qui n'est pas fabricant, qui détient des marques de commerce » ; « Alors, on évalue toutes ces opportunités-là. C'est sûr que l'Australie est un grand pays exportateur vers l'Asie, **la Chine en particulier**. Donc, c'est une des raisons pour laquelle on serait intéressé d'aller là, parce que nous croyons qu'en Chine, encore là toujours une perspective d'aller à l'école » ; « Et par la suite, au pays de Galles. Ce sont deux petites opérations mais qui **nous permettent d'être en Europe**, de voir ce qui se passe, toute l'industrie laitière, etc. » ; « (...) finalement, il y a eu une rencontre et finalement, on a célébré les vœux ensemble » ; « Alors, ça nous permettait d'avoir **accès à du lait et une capacité de fabrication**, de façon à reprendre le marché d'exportation qu'on avait délaissé suite à ces décisions-là de l'OMC... ».

Durant cette croissance internationale, un répondant significatif précise le transfert technologique nécessaire pour préserver la même qualité : « Alors, on a investi dans l'usine. On a deux grosses usines en Argentine. On a investi dans les usines de façon à pouvoir fabriquer la mozzarella et d'avoir la technologie d'IQF en place là-bas, de façon à **pouvoir ultimement redonner le même fromage qui venait du Canada** essentiellement avec la même forme de congélation ».

Au niveau local, les mêmes répondants soulèvent les raisons pour lesquelles leurs entreprises ont choisi de croître au niveau international, essentiellement, l'impossibilité de croître par des acquisitions: « Mais on reste sur **un marché assez saturé?** » « Oui c'est ça, actuellement. » « Au niveau mondial, vous avez quoi comme part de marché? » « Bon. Aux États-Unis, ils viennent de faire une autre acquisition. Donc, on devrait être le troisième grand fabriquant aux États-Unis » ; « Évidemment, pour suffire à la demande, parce que je ne sais pas si vous êtes un peu

au courant de la politique laitière canadienne, tout le système de quotas.... Alors, la seule façon de croître ton volume de lait, c'est les acquisitions ».

Finalement, certains répondants soulèvent les contraintes à l'exportation au niveau des marchés européens et aux États-Unis. Ces citations en témoignent : « *Suite à ça, pour des raisons, le marché européen est un peu un marché fermé...* » ; « *(...) il y a toujours des contraintes sur les exportations de bœuf du Canada vers les États-Unis* ».

6.2.4.4 Économies d'échelle dans le processus logistique

La classe 4 regroupe des entreprises localisées en majorité au Bas-Saint-Laurent et, en second lieu, à Montréal. Ces entreprises œuvrent dans les secteurs suivants : sucre, produits intermédiaires/autres et boissons. Leur vocabulaire s'apparente à une logique de maîtrise des coût, dont essentiellement, le transport : « transport », « matière », « Montréal », « carton », « vide », « logistique », « retourner », « Amérique », « nord », « bouchon », « sucre », « bouteille », « fournisseur », « recycler » et « camion ».

Les entreprises de cette classe misent, essentiellement, sur l'optimisation des coûts de transport. Les commentaires suivants soutiennent ces interprétations : « *Le retourner dans la même journée. Ici, ce n'est pas le cas. Puis, pour sauver sur les coûts de transport, le camionneur va chercher mon "container" vide. Il va le remplir avant de le descendre, parce que s'il le descend vide, ça va me coûter trop cher, fait que lui, il le remplit...* » ; « *(...) ils transforment à Montréal, ça coûte moins cher. Ils ont pas à transporter de Saint-Alexandre à Montréal; c'est le coût du transport, l'éloignement des grands centres* » ; « *Parce qu'il y a quand même des coûts de transport reliés, sauf que nous, on est central, on en reçoit du Vermont, on en reçoit de l'Ontario, Montréal, Plessisville, Mont-Laurier... Donc, on est quand même*

central » ; « Disons que chez nous, c'était plutôt la question financière qui a fait qu'on évitait de transporter vide. Ça rejoint la question écologique. Sur la visée plus écologique, ici, on recycle au maximum tout ce qui est faisable, puis sinon on presse le carton d'emballage puis on envoie pour recyclage. Mais par exemple, dans tous les détails, on reçoit des contenants en grands sacs de plastique ».

Par ailleurs, toujours en lien avec la maîtrise des coûts, un répondant significatif souligne la négociation internationale des prix des matières premières, comme le laisse entendre cette citation : « (...) Les matières premières là, il n'y a plus grand-chose que l'on négocie localement. **C'est vraiment fait à l'échelle de l'Amérique du nord, parce que même les fournisseurs, eux autres aussi, ils sont rendus à l'échelle de l'Amérique du nord** » ; « Les petits fournisseurs de cartons ou de sucre, ou de bouchons, ou de bouteilles de plastique, il y en a de moins en moins. Eux autres aussi, ils sont rendus internationaux. Fait que quand on négocie, **on négocie avec des compagnies qui sont capables de fournir à travers l'Amérique du nord** ». Tandis qu'un autre répondant souligne la stratégie d'acquisition de son entreprise, dans une industrie où la différenciation est difficile. Ce qui génère des économies d'échelle, et renforce ainsi la logique de génération de revenu. Cette citation en témoigne : « Donc, X est devenue un consolidateur, **ensuite de ces consolidations-là il restait Y qui avait, dans le temps, une raffinerie à Montréal, une autre à Lachine et une à Toronto** ».

Dans le même ordre d'idées, un autre répondant dont le produit est difficilement différenciable essaye de conceptualiser des produits moins chers : « Faut payer la bouteille, les étiquettes, les bouchons, la boîte de carton. Il y a un gros input de matière première, **mais dans le dix-huit litres, le contenant il est retournable, peut être utilisé 30 à 50 fois** ».

6.2.4.5 Valeur ajoutée par l'innovation et la sophistication

Principalement localisées au Centre-du-Québec et au Bas-Saint-Laurent, les entreprises de cette classe œuvrent dans divers secteurs tels que le sucre, les produits intermédiaires/autres, les poissons et fruits de mer, les aliments congelés et l'abattage. Leur vocabulaire s'apparente à une mise sur la valeur ajoutée par l'innovation et la sophistication: « ajouter », « commodité », « valeur », « naturel », « protéine », « régie », « valoriser », « fort », « antibiotique », « bio », « sirop », « résidu », « niche », « produit » et « érable ».

Certains répondants offrent des produits à haute valeur nutritive, bios, naturels. Ces citations relatent cette interprétation : *« Et puis, l'autre filière, c'était carrément effectivement des tours de séchage. Et puis, les poudres étaient ingérées dans l'alimentation animale. YYY, ils font des **suppléments nutritionnels** et ils me semblent qu'ils font poulet et porc et, justement, ils enrichissent toutes sortes de moulées avec, alors ils surfent sur les vagues Oméga 3 puis, alors, truc antibiotique, etc. »* ; *« Dans certains cas, c'est du "Co branding". Puis, ils ont développé **des produits à valeur ajoutée** en lien avec ce que nous on faisait. Ça veut dire donc des partenaires qui ont cette sensibilité, **un produit très différencié, bio, ou de type naturel**. Donc, des marchés relativement éduqués »* ; *« Notre plan, c'est vraiment de l'expansion géographique, acquisition, **et continuer le développement au niveau des produits d'innovations ethnique, santé, naturel, organique...** »* ; *« (...) j'ai des contraintes de par la partie législation, qui est en train de nous imposer des changements au niveau de **l'utilisation des protéines**, par exemple »*.

Par ailleurs, certains répondants misent sur de nouvelles niches, comme les produits ethniques : *« Alors, c'est polyvalent comme ligne de produits, ce n'est pas seulement des pâtes. Nous sommes reconnus particulièrement pour nos lasagnes cannelloni, parce que c'est X, c'est italien. Mais **on a développé beaucoup durant les dernières années l'ethnique**, poulet teriaki, la valencia, c'est un riz avec crevettes et*

*tout ça » ; « (...) **C'est les niches** qui amènent la croissance et qui amènent notre entreprise à se développer » ; « On a pas mal d'expertise au niveau italien. Ce qu'on veut développer, ce n'est pas notre stratégie de continuer de focaliser sur l'italien, c'est plus de développer dans le méditerranéen, **dans l'ethnique**, dans les autres tendances qui se développent, **santé** ».*

6.2.4.6 Niche artisanale

La classe 6 regroupe des petites entreprises du Bas-Saint-Laurent qui œuvrent principalement dans la boulangerie et la minoterie. Le vocabulaire fréquent est le suivant : « boulanger », « pain », « épicerie », « Multimarques », « Provigo », « comptoir », « gros », « domicile », « rivière », « touristique », « régional », et « route ». Les firmes de cette classe sont cannibalisées par l'envahissement des grandes entreprises. C'est ainsi qu'elles misent sur des niches artisanales.

Ces citations en témoignent : « *C'est le même style de pain qu'on met dans les épiceries que les grosses chaînes, les grosses boulangeries, comme Weston/Gadoua. Multimarques font du pain sandwich, du petit pain de blé, malgré qu'eux autres sont **plus spécialisés que nous autres** » ; « **Multimarques l'a acheté. Il a fermé.** » ; « Est-ce que vous pourriez être **acheté par quelqu'un?** » « **Personne n'a dû frapper à la porte, non, s'ils venaient je vendrais tout de suite...** » ; « Nous autres, notre **pain spécialité**, ce qu'on fait, on le garde pour notre comptoir pour que quand les gens viennent et veulent avoir leur pain azimuth, c'est un pain qu'on vend... » ; « On a **une route de domicile**, on a **la route de gros**. La route de gros, on fait **deux épiceries** à La Pocatière, on fait les dépanneurs, puis une épicerie à Saint-Pacôme, on met du pain ».*

6.2.5 Synthèse des résultats

La première analyse révèle quatre enjeux stratégiques qui préoccupent actuellement les entreprises de la transformation alimentaire, lors de la conception et la mise en pratique de leurs modèles d'affaires. Ces enjeux sont associés aux logiques du modèle d'affaires, et ce, avec une dispersion équilibrée. Le tableau 6.1 présente les enjeux véhiculés par les logiques du modèle d'affaires, ainsi que le territoire et les filières d'appartenance des répondants significatifs.

Les résultats de la deuxième analyse, qui porte sur chacun des sous-corpus des logiques du modèle d'affaires, révèlent 18 classes de discours saillants. Ces classes présentent des résultats beaucoup plus approfondis que la première analyse. Ce qui nous permettra, dans le chapitre suivant, de saisir en quoi les logiques du modèle d'affaires sont propulsées par des leviers territoriaux au Québec. Ci-après, nous présentons une synthèse des résultats obtenus.

Tableau 6.1 Synthèse des résultats de l'analyse du thème : modèle d'affaires

Enjeux véhiculés	Territoire	Filières	Classification géographique des localités /type d'entreprise
Logique expertise : l'expertise en péril	1.Bas-Saint-Laurent 2. Montréal 3.Centre-du-Québec	Abattage-conserves des fruits et légumes- minoterie-boulangerie -viande-poisson-plats cuisinés	CMA/Grandes entreprises
Logique client : le défi de la distribution	1. Montréal 2.Bas-Saint-Laurent	boulangerie-pâtisserie-fonte de graisses animales - biscuit-des produits à base de noix grillées et du beurre d'arachide-viande-poisson.	Zone moyennement influencée /Très petites entreprises
Logique réseau : les multiples visages du réseau	1. Montréal 2.Centre-du-Québec	lait de consommation- produits dérivés de lait - aliments de grignotage	CMA/Grandes entreprises
Logique génération de revenus : les chemins du locale vers l'internationalisation	1. Montréal 2. Centre-du-Québec	Produits intermédiaires-sucre-lait de consommation-beurre-fromage- produits dérivés du lait- barres- confiserie.	Zone moyennement influencée /Moyennes entreprises ET CMA/Grandes entreprises

Tableau 6.2 Synthèse des résultats « logique client »

Logique client	Territoire	Filières	Classification géographique des localités /type d'entreprise
<i>La niche de typicité québécoise comme tremplin à l'internationalisation</i>	1. Montréal 2. Centre-du-Québec	Sucre-Produits intermédiaires-lait-barres-confiserie	CMA/ Grandes entreprises
<i>L'innovation commerciale (polyvalence)</i>	1. Montréal	Boisson-Plats cuisinés	CMA/Moyennes entreprises
<i>La valorisation de la typicité régionale</i>	1. Bas-Saint-Laurent	Boulangerie détail-Minoterie-Viande-Abattage	Zone à faible influence métropolitaine / Très petite entreprises

Tableau 6.3 Synthèse des résultats (logique expertise)

Logique expertise	Région	Filières	Classification géographique des localités /Type d'entreprise
<i>Croissance externe locale et globale</i>	1. Montréal	beurre-fromage, lait de consommation- des produits dérivés du lait.	CMA/ Grandes entreprises
<i>Création de niche sophistiquée</i>	1. Montréal	la fonte de graisses animales-VSM-café-thé-aliments congelés-des produits à base de noix grillées et du beurre d'arachide - produits de la boulangerie-pâtisserie.	CMA/PE et TPE
<i>Composer avec la rareté et la pénurie de main d'œuvre</i>	1. Bas-Saint-Laurent 2. Centre-du-Québec	abattage -alimentation animale	Zone à faible influence métropolitaine/Petites entreprises
<i>Les multiples facettes visant à construire la légitimité territoriale locale</i>	1. Montréal	lait-produits dérivés du lait-boissons	Zone à influence métropolitaine Modérée / Grandes entreprises
<i>Valorisation des employés</i>	1. Montréal 2. Bas-Saint-Laurent	conserves des fruits et légumes-boulangerie-pâtisserie - abattage.	Moyennes entreprises/ CMA

Tableau 6.4 Synthèse des résultats (logique réseau)

Logique réseau	Territoire	Filières	Classification géographique des localités /Type d'entreprise
Affronter l'hégémonie des chaînes sur la distribution	1. Bas-Saint-Laurent. 2. Montréal	la fonte de graisses animales-VSM, la boulangerie-pâtisserie, la viandes, le poisson et les plats cuisinés	CMA et Zone à influence métropolitaine Modérée /Très petites entreprises
Tisser les fibres du développement local	1. Montréal	beurres, fromage, lait, produits dérivés du lait, barres, confiseries et biscuits	Moyennes entreprises/CMA
Penser la dimension écologique de l'entreprise	1. Montréal 2. Bas-Saint-Laurent	sucres, boissons, poisson et aliments congelés	Petites et moyennes entreprises/ZIM faible
Organiser l'amont agricole	1. Centre-du-Québec	autres aliments de grignotage, assaisonnements, produits intermédiaires / autres, lait de consommation	Moyennes entreprises/ZIM modérée

Tableau 6.5 Synthèse des résultats (logique revenus)

Logique – Enjeux véhiculés	Territoire	Filières	Classification géographique des localités /type d'entreprise
Support financier local	1. Montréal 2. Centre-du-Québec	lait de consommation -beurre – fromage - produits dérivés du lait - assaisonnements et autres aliments de grignotage.	CMA/Grandes entreprises
Économies d'échelle dans le processus de production	1. Bas-Saint-Laurent 2. Montréal	Fonte de graisses animales- viande- poisson-biscuits-des produits à base de noix grillées et du beurre d'arachide.	CMA/Grandes et moyennes entreprises
Envergure de marché (produit et géographique)	1. Montréal	Beurre-fromage-lait-produits dérivés du lait-café et thé.	CMA/Grandes entreprises
Économies d'échelle dans le processus logistique	1. Bas-Saint-Laurent 2. Montréal	Sucre-produit intermédiaires/autres et boissons.	CMA et ZIM fortement influencée /Grandes et moyennes entreprises
Valeur ajoutée par l'innovation et la sophistication	1. Centre-du-Québec 2. Bas-Saint-Laurent	Sucre, produits intermédiaires/autres, poissons fruits de mer, aliments congelés, abattage.	Zone moyennement influencée / Grandes entreprise
Niche artisanale	1. Bas-Saint-Laurent	Boulangerie et la minoterie	ZIM faible /Très petites entreprises

CHAPITRE VII

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente une discussion ayant trait aux principaux résultats obtenus avec les entrevues (24 classes de discours différents) en relation avec la revue de la littérature présentée et ce, avec pour objectif de répondre à la question suivante : « En quoi les logiques des modèles d'affaires des firmes de transformation agroalimentaire sont-elles propulsées par des leviers territoriaux au Québec ? ».

La première section présentera les quatre principaux enjeux stratégiques révélés lors de la première analyse. La section suivante discutera les dix-huit logiques du modèle d'affaires découvertes lors du deuxième niveau d'analyse. Finalement, suite à l'identification des recouvrements (en termes d'entreprises) entre les différentes analyses des différents corpus correspondant aux quatre logiques, cinq modes d'ancrage territorial seront proposés. Autrement dit, seront présentés les leviers territoriaux selon lesquels s'ancre l'entreprise localement et construit de la valeur. Ces leviers propulsent cinq modèles d'affaires, lesquels tentent de surmonter l'un ou l'autre des enjeux stratégiques.

7.1 Premier niveau d'analyse : quatre enjeux stratégiques

Selon la première classe du premier niveau d'analyse, réussir la distribution alimentaire s'avère un défi considérable. Quant à la deuxième classe, intitulée *expertise en péril*, elle révèle la difficulté de recruter et de maintenir de la main d'œuvre. Par ailleurs, selon la troisième classe : (*les multiples visages du réseau*) bien des entreprises ne mobilisent pas, peu ou mal l'actif du réseau de valeur local, ce qui suscite notre questionnement quant à la nature des réseaux qui allient les transformateurs. Finalement, la dernière classe (*les chemins de l'internationalisation*)

présente plusieurs entreprises qui manifestent leurs orientations vers les marchés internationaux, essentiellement, pour commercialiser leurs produits. Ce qui suscite plusieurs interrogations, notamment, comment elles réussissent ce véritable pari. Ci-après nous présenterons ces quatre enjeux, que nous tenterons d'associer à l'une ou l'autre des logiques du modèle d'affaires afin de mener une discussion.

7.1.1 Le défi de la distribution

Nous associons le premier enjeu à la logique client. Laquelle fait référence à l'offre de bénéfices porteurs de valeur au client (Chesbrough 2003; Osterwalder, 2004 et Hamel, 2002). La classe deux du premier niveau d'analyse (*le défi de la distribution*) regroupe majoritairement de très petites entreprises localisées principalement à Montréal (quelques-unes se situent au Bas-Saint-Laurent) et présentant des secteurs fort variés.

Le territoire est plutôt vécu comme un handicap pour le processus de commercialisation de ces TPE (très petites entreprises) urbaines. En effet, les petites entreprises composant cette classe éprouvent un faible pouvoir de négociation vis-à-vis des grandes chaînes de distribution alimentaire. Les facteurs créateurs de valeur sur lesquels s'appuient ces firmes, consistent généralement à offrir à la fois des prix compétitifs et les meilleurs services après-vente. Aussi, les coûts de transaction avec les grandes chaînes de distribution alimentaire sont trop élevés.

7.1.2 L'expertise en péril

Nous associons le deuxième enjeu à la logique expertise. Cette dernière consiste à articuler des ressources et des compétences singulières (Chesbrough, 2006; Amit et Zott, 2001). Au niveau de la première classe du premier niveau d'analyse Alceste, l'insuffisance quantitative et qualitative de la main-d'œuvre affecte

négalement la logique expertise. Bien que cet enjeu soit beaucoup plus prononcé au Bas-Saint-Laurent, et plus spécialement dans le secteur de l'abattage, les résultats révèlent que toutes les régions et les filières sont touchées.

Il n'y aurait en effet pas suffisamment de main-d'œuvre active, flexible et fiable dans les différentes régions explorées. Dès lors que nous ne disposons pas suffisamment de main-d'œuvre, il s'avère difficile de bâtir une expertise. En effet, Rumelt (2007), artisan de la théorie des ressources, précise l'importance des ressources intangibles, notamment, le personnel. Par ailleurs, le modèle d'affaires pourra être facilement imitable, si les employés bénéficiant de meilleures conditions salariales chez les concurrents sont susceptibles de quitter leur emploi.

7.1.3 Les multiples visages du réseau

Nous rapprochons cet enjeu à la logique réseau qui fait référence à la configuration du réseau de partenaires d'alliances, de collaboration et d'identification des compétiteurs potentiels (Chesbrough, 2006), ainsi que des diverses parties prenantes. L'analyse Alceste du premier niveau regroupe de grandes entreprises produisant du lait, des produits dérivés du lait et des aliments de grignotage. Ces entreprises se situent principalement dans les régions de Montréal et du Centre-du-Québec.

Cette classe révèle de multiples visages du réseau. Ce peut être sous forme de capital relationnel (partage de services, échange d'informations, etc.) (Crévoisier, 1995; Sierra, 1997), ou encore sous forme d'appuis venant de la part des instituts gouvernementaux du développement local, etc. En pareil cas, le réseau correspond à une véritable force territoriale.

En revanche, certains répondants soulignent la faiblesse des échanges industriels au sein de certaines localités. À titre d'exemple, l'un des répondants

précise qu'il y a davantage d'échanges entre les industriels dans la ville de Saint Cuthbert par rapport à celle de Saint-Léonard. Dans le même ordre d'idées, l'un des répondants localisés dans une région du Québec mentionne que les entreprises *ne se serrent pas les coudes*, tout en soulignant que la région se fait envahir par de nouvelles entreprises étrangères à la région. C'est le cas, par exemple, des boulangeries achetées par des grandes multinationales. Ce qui expliquerait l'affaiblissement de la proximité relationnelle (Crévoisier, 1995; Sierra, 1997) entre ces nouvelles entreprises et le milieu local ce qui, somme toute, apparaît tout à fait logique si la proximité culturelle est inexistante ou insuffisante (Zimmermann, 1995). Dans le même ordre d'idées, certains répondants ne s'impliquent pas localement. Il s'agit, dans ces cas, d'entreprises suffisamment appuyées de la part de leur maison mère, et n'éprouvant donc pas le besoin de s'impliquer au niveau local.

Une insuffisance d'échanges entre les divers industriels du milieu local entrave la création d'un milieu innovateur et industriel où les entreprises produisent et innovent ensemble (Rallet et Torre, 2004). En outre, ceci entrave la co-construction de ressources et de compétences singulières locales liées à la main-d'œuvre et à la valorisation des produits régionaux, objectifs révélés par les répondants des autres classes et nécessitant une véritable implication des acteurs locaux dans un système de relation selon une perspective de construction territoriale (Rallet et Torre, 1995).

Constat : il semble que la majorité des firmes de transformation alimentaire ne sont pas encore en mesure d'activer les ressources singulières au Québec, notamment leur proximité de plusieurs centres et instituts de recherche et développement, ni de co-construire un district industriel ou un milieu innovateur où les acteurs innovent et produisent ensemble (Rallet et Torre, 2004).

Finalement, avec l'avènement du vieillissement de la population, on s'interroge sur la pérennité du réseau relationnel caractérisant la majorité des firmes de transformation alimentaire au Québec. Dès lors que ce réseau correspond aux liens

sociaux tissés entre des acteurs du milieu, il se manifeste par un réseau industriel (Maillat et al, 1993) qui repose sur un système relationnel de type coopération/concurrence des acteurs localisés où ces derniers s'entraident au niveau opérationnel et logistique.

Certes, cette faiblesse territoriale influence négativement la logique réseau et, par conséquent, le modèle d'affaires des entreprises de transformation alimentaire au Québec, dès lors que les entreprises ne bénéficient pas pleinement entre autres du partage des coûts et de la réduction du temps du développement des nouveaux produits (Chesbrough, 2007).

Finalement, quelques grandes entreprises révèlent leur implication proactive dans le développement économique local, tout en prônant des dimensions sociétales. Nous discuterons davantage cette implication au niveau de la classe quatre (logique expertise) du deuxième niveau d'analyse, que nous avons nommée *Les multiples facettes visant à construire la légitimité territoriale locale*. Le constat d'ordre général est donc à l'effet que bien des entreprises ne mobilisent pas, peu ou mal l'actif du réseau de valeur local.

7.1.4 Les chemins de l'internationalisation

Finalement, nous associons ce dernier enjeu à la logique génération de revenus. En lien avec la revue de la littérature, cette logique fait référence aux mécanismes de génération des revenus de même qu'à la structure des coûts (Chesbrough, 2003), ou encore à savoir si l'entreprise gagnera suffisamment d'argent (Lecoq et al, 2006).

Cette classe regroupe des entreprises se dotant d'une capacité d'offrir des produits innovateurs de même qu'une capacité d'expansion géographique. Il s'agit essentiellement de grandes entreprises fabriquant du lait de consommation, du beurre,

du fromage, des produits dérivés du lait, des assaisonnements et des aliments de grignotage.

Ce qui regroupe initialement ces entreprises, c'est effectivement leur capacité de franchir les frontières locales pour générer davantage de revenus et ce, en s'appuyant sur des ressources singulières supra locales (approvisionnement en lait), sur des compétences singulières locales en recherche et développement ou, encore, sur l'activation des ressources naturelles (sirop d'érable, canneberge, poisson, etc.), sans oublier des compétences singulières locales (expertise en fromage).

Enfin de cette première section, nous retenons quatre enjeux stratégiques : le défi de la distribution, l'expertise en péril, les multiples visages du réseau ainsi que les chemins vers l'internationalisation. Ci-après nous aborderons le deuxième niveau d'analyse qui nous permettra de mieux comprendre ces enjeux et de discuter comment les logiques du modèle s'appuient sur des leviers territoriaux pour les confronter.

7.2 En quoi les logiques-client sont-elles propulsées par des leviers territoriaux?

7.2.1 La niche de typicité québécoise comme tremplin à l'internationalisation

Cette classe regroupe de grandes entreprises situées à Montréal. La création de valeur pour le client se concrétise par l'offre de produits de typicité québécoise présentant un tremplin pour atteindre les marchés internationaux. À bien des égards, ces entreprises ont réussi l'activation des **ressources et compétences singulières locales et supra locales**.

En effet, dans certains cas, la niche de typicité québécoise s'appuie sur **des ressources naturelles et agro climatiques** (Rastoin, 2004), telles le sirop d'érable que nous qualifions de ressource singulière locale. En plus de bénéficier de la spécificité de ces ressources, ces entreprises misent aussi sur l'innovation. À titre d'exemple, des sirops d'érable qui ne se cristallisent pas ou encore des beurres d'érable qui ne se séparent pas, et ce pour fin d'utilisation comme ingrédients industriels. Par ailleurs, pour certaines grandes entreprises, la typicité québécoise se concrétise par le développement de produits biologiques, naturels et de santé, en s'appuyant sur des **ressources et des compétences singulières locales et supra locales**. À titre d'exemple, certaines entreprises (notamment celles fabriquant des barres alimentaires et des produits dérivés du lait) précisent qu'elles s'appuient énormément sur le savoir et savoir-faire scientifiques disponibles à Montréal. Ces dernières collaborent en effet beaucoup avec la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'environnement de l'Université Mc Gill de même qu'avec la Faculté de médecine vétérinaire de l'Université de Montréal, deux institutions universitaires phares jouant un rôle majeur dans la recherche en agriculture et en agroalimentaire au Québec.

Au niveau supra local, ces mêmes entreprises sont parvenues à nouer des relations de partenariats partout dans le monde. La nature et l'intensité de ces partenariats sont assez variables. En guise d'exemple, une entreprise familiale de taille moyenne développant des produits santé entretiendra plutôt ses relations avec des docteurs en alimentation au Canada et aux États-Unis, tandis qu'une grande entreprise commercialisant ses produits au niveau mondial veillera à entretenir des partenariats internationaux avec des centres de recherche et des entreprises, ce qui leur permettra de demeurer à l'affût des tendances et d'accéder aux **ressources et compétences singulières supra locales**, essentiellement en recherche et développement.

7.2.2 L'innovation commerciale

Les firmes de cette classe sont essentiellement de moyennes entreprises, elles aussi localisées à Montréal et œuvrant principalement dans les secteurs des boissons et des plats cuisinés. Les bénéfices porteurs de valeur pour le client se concrétisent par une polyvalence au niveau de la distribution. Les entreprises de cette classe desservent ainsi une clientèle très variée et offrent plusieurs formats, d'où un réseau de distribution unique. L'unicité de ce réseau s'appuie sur l'activation d'une **ressource intangible spécifique**, soit la proximité géographique d'un bassin de distributeurs alimentaires fort diversifié à Montréal.

Les moyennes entreprises montréalaises composant cette classe ont en effet la possibilité de configurer un réseau de distribution spécifique, en s'appuyant sur la diversité de la clientèle (hôtels, restaurants, institutions, grandes chaînes de distribution, dépanneurs, multitudes de petits clients...), de même que sur la variété des formats qui leur sont demandés. En lien avec la revue de littérature portant sur le modèle d'affaires, ceci favorise la diversification du portefeuille client et présente l'un des pré-requis du changement (Hamel, 2002). Autrement dit, ces entreprises sont

en mesure d'affronter les risques liés à l'hégémonie des chaînes sur la distribution (classe « deux » du premier niveau d'analyse : *défi de la distribution* et première classe de la logique réseau : *hégémonie des chaînes sur la distribution*). À titre d'exemple, ces entreprises sont capables de réduire les risques liés aux résiliations, imprévues, des contrats des grandes chaînes de distribution. À cet égard, l'un des répondants précise qu'il ne distribue que 40 % de ses ventes à la grande distribution, tandis que le reste (60 %) est divisé entre plusieurs clients.

Finalement, réussir l'innovation commerciale (polyvalence) nécessite une véritable pensée systémique (Von Bertalanffy, 1968). Afin de mieux expliciter cette interprétation, l'un des répondants significatifs précise qu'il dessert une clientèle des plus diversifiées. Dans le but de parvenir à ce choix somme toute très coûteux, cette entreprise doit cependant avoir recours à des camionneurs indépendants finançant implicitement l'entreprise puisqu'ils possèdent leur propre camion. Outre cet « autofinancement », ces camionneurs assument tous les risques : vol, incendie, entretien, réparation, etc. L'entreprise bénéficie par ailleurs de leur capital relationnel, concept faisant référence aux liens s'étant tissés entre les acteurs du milieu (Crévoisier, 1995; Sierra, 1997). Chaque distributeur est en effet incité à développer sa route de distribution dans son milieu local où il a tissé, depuis nombre d'années, de puissants liens. Aussi, il s'agit d'une quasi intégration des partenaires stratégiques en transport, ce qui correspond à une logique réseau. Par ailleurs, pour parvenir à la réussite de cette configuration unique de son réseau de distribution, l'entreprise offre des bouteilles grand format remboursables, dont le coût s'avère évidemment moindre par rapport aux petites bouteilles non-remboursables.

7.2.3 La valorisation de la typicité régionale

La classe trois regroupe de très petites firmes du Bas-Saint-Laurent, œuvrant principalement dans la boulangerie de détail, la minoterie, la viande et l'abattage. La

création de valeur pour le client se concrétise par les efforts de valorisation de la typicité locale s'appuyant sur deux leviers territoriaux, soit l'accès aux **ressources et aux compétences élémentaires et singulières locales** (charcuterie, pain et fromage, ou encore une ressource intangible : la clientèle locale...), de même que **la co-construction de ressources singulières intangibles** (réputation des produits régionaux). Nous croyons que ces deux leviers permettront aux firmes de cette classe de surmonter le défi de la distribution.

Afin de venir à bout de l'éloignement géographique des centres d'achats, certaines entreprises de cette classe s'appuient, d'une part, sur leur portefeuille de clientèle locale lequel remonte, dans certains cas, à des décennies. Boulangeries et charcuteries constituent un exemple éloquent de ce type d'entreprise. Nous qualifions donc ce portefeuille de clientèle de ressource intangible singulière locale, lequel présente l'une des externalités positives de la **proximité relationnelle** (Crevoisier, 1995; Sierra, 1997).

Nous estimons d'autre part que cette proximité relationnelle, favorisée par la proximité culturelle (Zimmermann, 1995), constitue les prémisses de **la co-construction d'une ressource singulière intangible, soit la réputation des produits régionaux**. En effet, certains répondants misent sur des offres complémentaires (Amit et Zott, 2001) de produits régionaux avec les partenaires locaux. À titre d'exemple, certains transformateurs proposent, dans leurs commerces, une gamme diversifiée de produits régionaux, organisent des dégustations de produits de charcuterie, de pains et de fromages, ou misent sur l'agrotourisme. La Corporation des saveurs du Bas-Saint-Laurent est un bel exemple de cette volonté de co-construction de la réputation des produits régionaux, puisqu'elle promeut même les recettes régionales par le biais d'un site Internet réunissant tout les membres.

Finalement, nous pensons que les entreprises de cette classe s'ingénient à valoriser la typicité locale en ciblant comme levier territorial l'activation des

ressources naturelles et agro climatiques, de même que les recettes originelles, sources de qualité organoleptique et d'évocation culturelle (Rastoin, 2004), notamment la charcuterie, le pain et le fromage.

7.3 En quoi les logiques expertise sont-elles propulsées par des leviers territoriaux ?

7.3.1 Croissance externe locale et globale

La première classe nous éclaire sur la façon dont les géants de la transformation laitière localisés à Montréal réussissent la commercialisation internationale de leurs produits (enjeu quatre du premier niveau d'analyse). Elles fabriquent principalement du beurre, du fromage, du lait de consommation et des produits dérivés du lait. Les entreprises de cette classe s'appuient sur le levier territorial que nous avons défini comme étant **l'accès à des ressources et à des compétences génériques et singulières locales et supra locales**. Nous nous retrouvons par ailleurs devant le principe d'hologramme (Morgan, 1999), où les activités locales et supra locales se renforcent mutuellement.

Les activités locales renforcent les activités supra locales dès lors que l'activation des ressources et des compétences singulières supra locales se trouve favorisée par certaines expertises développées localement, telles l'expertise en recherche et développement s'appuyant pleinement sur les institutions universitaires québécoises, de même que sur la gestion des acquisitions, le développement et la gestion des marques propres et privées. En effet, l'un des répondants significatifs de cette classe mentionne l'importance de transférer les mêmes technologies et ce, dans le but de produire la même qualité produite au Québec. Un autre répondant souligne pour sa part l'expatriation du personnel stratégique afin de transférer les expertises en gestion des acquisitions et en gestion des marques propres et privées.

Par ailleurs, les activités supra locales renforcent les activités locales. À titre d'exemple, les transformateurs laitiers, qui composent la majorité des firmes de cette classe, ont réussi l'activation des **ressources spécifiques supra locales** comme le lait argentin, dont la spécificité est principalement due au rapport qualité/prix très avantageux. Aussi, l'internationalisation de l'approvisionnement permet à ces firmes de se prévenir contre l'éventuel démantèlement des tarifs douaniers sur le lait au Canada. Risque révélé par plusieurs répondants œuvrant dans cette filière, et dont les conséquences se traduiront par la perte de part de marché au profit des nouveaux entrants.

Par ailleurs, nous associons l'internationalisation de la commercialisation aux États-Unis et en Europe à une activation de ressource intangible spécifique (vaste bassin des consommateurs dans ces pays). Laquelle favorise la pleine exploitation de l'expertise et des ressources développées localement.

Ce peut aussi être l'accès, par le biais des acquisitions, aux meilleures infrastructures de transformation laitière au monde et à de nouvelles gammes de produits dérivés du lait, ce qui est favorisé par la proximité industrielle (Zimmermann, 1995), dès lors qu'il s'agit de recours à des capacités technologiques semblables et/ou en complémentarité des capacités québécoises.

Finalement, cette classe scrute davantage le quatrième enjeu du premier niveau d'analyse : *les chemins de l'internationalisation*, illustrée par le cas des grands transformateurs laitiers. Ces derniers se dotent des ressources et des compétences génériques et singulières locales et supra locales, pour offrir des produits innovateurs dérivés du lait à une échelle globalisée.

7.3.2 Création de niche sophistiquée

Quant à la deuxième classe, elle est plutôt liée à l'enjeu de la distribution. Elle regroupe de petites entreprises localisées à Montréal, lesquelles offrent divers produits comme des graisses animales, du café, du thé, des aliments congelés, des noix, et autres produits à base de noix grillées, du beurre d'arachide et divers produits de boulangerie-pâtisserie. Ces entreprises se distinguent par leur capacité de se démarquer de leurs concurrents en configurant leurs ressources et compétences autour de la haute valeur nutritive, le haut de gamme et l'adaptation aux goûts et besoins de leur clientèle, tout en veillant à optimiser la production et l'approvisionnement. Ce qui leur permet de surmonter le défi de la distribution. Pour cette classe, nous qualifions le levier territorial **d'accès aux ressources et aux compétences singulières locales**.

En effet, tel que mentionné dans le chapitre portant sur la transformation alimentaire au Québec, les consommateurs valorisent généralement davantage la valeur nutritionnelle. Les firmes de cette classe s'appuient donc sur ce facteur, qu'on qualifie de **ressources locales singulières**. La création de niche sophistiquée s'accompagne cependant d'une optimisation de la production et de l'approvisionnement, ce qui peut être interprété par le fait que, spécialement au Québec, le prix constitue le premier critère de choix (Chazoule et Lambert, 2004).

Pour expliciter la nature des sophistications de l'offre, l'un des répondants significatifs précise qu'il importe des ingrédients spécifiques de l'Europe, ce qui confère à sa pâtisserie un avantage considérable en termes de goûts. Dans le même ordre d'idées, une entreprise importatrice de café s'appuie sur l'achat de grains de café de haute qualité, de même que sur une expertise particulière dans le domaine de la torréfaction. En revanche, un autre répondant mentionne qu'il ne fait pas usage d'ingrédients particuliers, mais qu'il innove plutôt au niveau des recettes. Il explique qu'il s'appuie sur les technologies du franchiseur pour la création des nouvelles

recettes. Par ailleurs, en charcuterie, un répondant précise qu'il valorise une découpe particulière de viande.

Finalement, les petites et très petites entreprises composant cette classe font généralement preuve d'ingéniosité dans le but d'offrir des produits différenciés par la sophistication. Ingrédients (pâtisserie), matières premières de base (café), recettes (prêt à manger), découpe (viande), procédés de torréfaction (café) qui sont tous spécifiques, et difficilement imitables.

Nous nous retrouvons donc ici face à l'incontournable différenciation, justifiée par les enjeux pratiques du secteur de la transformation alimentaire (changements des attentes des consommateurs, faible différenciation des produits, envahissement des produits provenant principalement de la Chine, de l'Inde et du Brésil, etc.). En lien avec la revue de la littérature, ces efforts de différenciation de l'offre améliorent les marges. En effet, selon Hamel (2002) et Linder et Cantrell (2001), le potentiel de profits du modèle d'affaires dépend de son unicité.

Par ailleurs, nous tenons à préciser que la sophistication s'appuie plutôt sur les idées innovatrices des entrepreneurs de cette classe qui maîtrisent, règle générale, leur métier et ses rouages sectoriels. En revanche, au niveau de la troisième classe de la logique expertise (*Croissance externe locale et globale*)(deuxième niveau d'analyse), la différenciation s'appuie davantage sur la recherche et le développement des produits biologiques, naturels et de santé, en vue de les offrir au plan international.

7.3.3 Composer avec la rareté et la pénurie de main-d'œuvre dans les secteurs de produits « génériques » de faible valeur ajoutée

La troisième classe scrute davantage l'enjeu de la main d'œuvre, essentiellement pour les petites entreprises de la région du Bas-Saint-Laurent.

L'abattage et l'alimentation animale constituent les principales activités de ces entreprises.

Les entreprises de cette classe éprouvent en effet certaines difficultés à recruter et à maintenir une main-d'œuvre. Afin de surmonter cette pénurie, plusieurs répondants ont entrepris diverses actions individuelles en offrant des salaires plus élevés, en recrutant auprès d'autres régions ou encore en automatisant la production. Nous discuterons ci-après de la pertinence de miser davantage sur des actions communes.

L'un des répondants significatifs suppose que les certifications des ordres professionnels présentent un véritable défi, surtout pour les immigrants. Pour réduire cette barrière, les entreprises pourront ainsi mener ensemble des négociations avec les ordres professionnels. Dans ce cas, le problème est plutôt lié à une main d'œuvre qualifiée (*techniciens, mécaniciens, employés de maintenance*). Ceci ne laisse pas entendre que la main d'œuvre non qualifiée n'est pas concernée. En effet, certains répondants ont révélé, que ce dernier type de main d'œuvre est difficilement trouvable à cause des conditions pénibles du travail, comme le travail dans des conditions trop humides.

Par ailleurs, d'autres répondants soulèvent le problème de l'inaccessibilité logistique de l'entreprise pour ses employés, ce qui nécessite aussi une action commune de la part des entreprises pour exercer du « Lobbying », dans le but de prolonger les itinéraires de transport public. Un autre exemple éloquent de cette incontournable coopération consiste à harmoniser les horaires de nuit. En effet, l'un des répondants éprouve de la difficulté à bien organiser le service de transport en commun de la part des industriels du milieu local, étant donné que les horaires de nuit varient énormément d'une entreprise à une autre. En outre, les actions communes peuvent également correspondre aux échanges des bonnes pratiques en vue de valoriser la main-d'œuvre. On présentera en effet, au niveau de la classe cinq de la

logique expertise, des entreprises misant beaucoup sur la valorisation de la main-d'œuvre. Ce qui nous éclaire sur le fait que le problème de main d'œuvre pourra être solutionné en partie par un nouveau style de management favorisant la valorisation des ouvriers (formation, communication, gestion des conflits, etc.).

Enfin, nous nous interrogeons à savoir si l'implication de la firme dans un système de relation avec des acteurs locaux institutionnels et industriels, selon une perspective de construction territoriale (Rallet et Torre, 1995), est susceptible de présenter une solution viable aux différents problèmes de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre. Ce qui correspond à l'incontournable migration vers une appropriation territoriale de nature existentielle (Bréchet et Desreumaux, 2006) où la légitimité réside dans l'implication active dans un système de relations avec les acteurs locaux pour résoudre le problème considérable de la main-d'œuvre et où le sens se manifeste du fait que cette implication se rapporte aux fins d'une action commune. Ci-après, nous scruterons davantage les multiples facettes permettant de construire la légitimité territoriale locale correspondant à une appropriation de nature existentielle.

7.3.4 Les multiples facettes visant à construire la légitimité territoriale locale

Les grandes firmes montréalaises composant cette classe fabriquent du lait, des produits dérivés du lait et des boissons et sont, pour la plupart, localisées à Montréal. Elles s'appuient sur un levier territorial que nous avons qualifié de **co-construction de ressources et compétences singulières locales**. Il s'agit plus précisément, de co-construction de la légitimité territoriale locale. Ce dernier concept (*la légitimité*) fait référence à la perception ou à la supposition que les actions d'une entité sont désirables et appropriées à certains systèmes de normes sociales construits, de valeurs, de croyances et de définitions (Suchman, 1995, p.575).

À titre d'exemple, au-delà de l'adoption des emballages recyclables, l'une des entreprises dont le poids statistique est prépondérant s'implique activement dans la protection de l'environnement, en quantifiant l'empreinte carbone et en finançant la protection des eaux au Québec. Par ailleurs, cette même entreprise s'implique activement dans le développement économique local et s'engage dans la communication autour de la nutrition santé.

Les grandes entreprises composant cette classe favorisent la co-construction de la légitimité territoriale et peuvent être assimilées à des initiateurs ayant la capacité de reconnaître certaines occasions potentielles, voire des menaces. Elles sont alors en mesure de concevoir diverses stratégies et de les appliquer, le tout en collaboration avec les membres du réseau (Bianchi, 2001 cité par Lamprinopoulou et Ness, 2006). Cette quête de légitimité est susceptible de favoriser l'émergence d'une filière de revalorisation des résidus, besoin et attente exprimés par certains répondants de cette classe.

Dès lors que ces actions ne visent pas à servir les intérêts d'une seule organisation mais plutôt de toute une localité, et puisque ces actions sont également toujours en construction, nous avons qualifié l'appropriation du territoire d'existentielle (Bréchet et Desreumaux, 2006). En effet, ces entreprises font preuve d'une véritable « *participation citoyenne* » où « *la citoyenneté n'est pas une simple action proactive en vue du seul intérêt de l'entreprise, mais une philosophie de développement collectif à travers des partenariats* » (Pasquero, 2005, p. 126). Ce qui favorise la création d'un système local de production (Rallet et Torre, 2004) où les acteurs produisent ensemble autour des firmes « championnes ».

Par ailleurs, certains répondants soulignent que ces actions consolident le sentiment d'appartenance à l'entreprise, ce qui constitue certes un moyen de maintenir la main-d'œuvre. Cette quête de la légitimité répond par ailleurs aux attentes des consommateurs, l'acceptabilité sociale étant effectivement devenue une

condition incontournable de réalisation des projets industriels, commerciaux ou agroalimentaires.

Dans le même ordre d'idées nous examinerons, dans la prochaine section, une classe d'entreprise se regroupant autour d'une autre facette de la légitimité territoriale, soit la valorisation des employés.

Finalement, ces entreprises se dotent d'une expertise particulière qui permettra d'améliorer la faible dynamique de développement local, constatée, dans certaines localités, lors du premier niveau d'analyse (classe 3 : *les multiples facettes du réseau*).

7.3.5 Valorisation des employés

La classe cinq regroupe principalement des moyennes entreprises œuvrant dans la conserve des fruits et légumes, dans la boulangerie, la pâtisserie et l'abattage. La majorité de ces entreprises sont localisées à Montréal, et les autres, au Bas-Saint-Laurent. Ces entreprises s'appuient sur la co-construction de compétences singulières locales, en misant sur la valorisation des employés. Nous qualifions cela de légitimité procédurale se construisant sur la base d'une démarche participative et le consensus sur la procédure (Gabriel et Cadiou, 2005).

Les entreprises composant cette classe offrent en effet des formations, évaluent les réactions aux changements, établissent des plans d'évaluation et de communication et veillent à contrôler l'exécution de ces programmes. L'ensemble de ces actions tournent autour de la formation, un mot dont le poids statistique est le plus prépondérant. Nous sommes donc face à une véritable construction de compétences singulières qui sera susceptible, plus tard, de caractériser le milieu local de ces entreprises.

Finalement, la valorisation des employés, représente une expertise importante permettant, entre autres, de mieux fidéliser la main d'œuvre. Et nous éclaire sur le fait que l'analyse du problème de la main d'œuvre doit tenir compte de certaines variables endogènes à l'entreprise comme le style de management.

7.4 En quoi les logiques réseau sont-elles propulsées par des leviers territoriaux ?

7.4.1 Affronter l'hégémonie des chaînes sur la distribution

Les entreprises de la première classe sont principalement de très petites entreprises localisées au Bas-Saint-Laurent et œuvrant dans divers secteurs tels les graisses animales, la boulangerie-pâtisserie, la viande, le poisson, ou encore les plats cuisinés. Ces entreprises éprouvent des **difficultés, en termes de co-construction des ressources et des compétences singulières locales** permettant d'affronter l'hégémonie des chaînes sur la distribution.

En effet, la consolidation des géants de la distribution alimentaire, des chaînes de restauration ou encore des dépanneurs a créé une situation de véritable hégémonie dans l'univers de la distribution. Tandis que les moyennes entreprises montréalaises font preuve d'*innovation commerciale (polyvalence)* (classe deux de la logique client), les entreprises de cette première classe de la logique réseau ne sont pas encore en mesure de co-construire les ressources et compétences singulières locales pour relever le défi de la distribution.

Ainsi, dans certains cas, les entreprises de cette classe se voient dans l'obligation de prendre en charge le retour de marchandises, d'assumer le risque de résiliation imprévue des contrats de la part des grandes chaînes de la distribution et font, en général, recours à une réduction des prix pour écouler leurs produits. Elles

doivent en outre adapter leurs organisations internes pour s'adapter aux exigences des chaînes. À titre d'exemple, elles doivent se doter d'un système d'échange de données informatisées, ce qui s'avère très coûteux pour les très petites entreprises.

Pour surmonter ces difficultés, certains répondants tentent de distribuer collectivement les produits régionaux. Cependant, certains répondants révèlent la difficulté de réaliser pareil objectif. À titre d'exemple, l'un des répondants soulève que la distribution des bénéfices entre les membres commercialisant collectivement les produits régionaux n'était pas équitable. Il a donc décidé de faire cavalier seul. Ce qui illustre la déficience quant à la co-construction des ressources et compétences singulières.

La ressource pourra correspondre, dans ce cas, à la réputation des produits locaux. Quant à la compétence singulière, elle peut correspondre à la capacité organisationnelle permettant de mettre en marché les produits régionaux (personnels dédiés, système informationnel adéquat, polyvalence en distribution, etc.).

En outre, même au niveau du transport, l'un des répondants souligne la difficulté de concertation des producteurs laquelle fragilise énormément ces firmes. En effet, la PEAA [Petite Entreprise Agro-Alimentaire] doit défrayer d'énormes coûts en cas d'éloignement des marchés en amont et en aval, et plus particulièrement en cas d'approvisionnement ou encore de livraison en petites quantités; la coordination des PEAA au niveau du transport est indispensable (Lagrange et al, 2004). Nous nous interrogeons enfin sur la pertinence d'échanger les pratiques de la polyvalence de distribution entre les moyennes entreprises de transformation alimentaire localisées à Montréal (deuxième classe de la logique client : *l'innovation commerciale (polyvalence)*) et les très petites entreprises du Bas-Saint-Laurent. Ce qui aidera ces dernières à réduire la distance cognitive et organisationnelle avec les chaînes de distribution alimentaire, et à développer ainsi des nouveaux créneaux de distribution, autre que l'épicerie locale.

7.4.2 Tisser les fibres du développement local

Cette classe nous apporte plus de détail afin de nuancer nos perceptions vis-à-vis le degré de mobilisation de l'actif du réseau de valeur local, enjeu révélé lors de la première analyse. Elle regroupe des entreprises montréalaises qui fabriquent du beurre, du fromage, du lait, divers produits dérivés du lait, des barres, des confiseries et des biscuits. Ces entreprises ont réussi à tisser les fibres du développement local. Ce que nous qualifions de ressource singulière construite localement.

Pour la majorité des entreprises, il s'agit de réseaux industriels (Maillat et *al*, 1993) qui reposent sur un système relationnel de type coopération/concurrence des acteurs localisés où ces derniers s'entraident au niveau opérationnel et logistique. Il s'agit également de réseaux institutionnels de coopération entre les municipalités et les différentes chambres de commerces. Par ailleurs, pour quelques entreprises, il s'agit de l'implication active au sein du système local de production et d'innovation (Rallet et Torre, 2004).

Finalement, nous tenons à préciser que peu d'entreprises se dotent d'un réseau de partenaires pour l'innovation, ce qui est en parfaite corrélation avec la faible culture d'innovation soulevée dans le chapitre I portant sur les enjeux dans le secteur. Seules les grandes entreprises du lait, des barres alimentaires, des confiseries et du sirop d'érable se dotent de réseaux de partenariat en recherche et développement local, voire supra local. Ce qui explique, d'ailleurs, qu'elles misent sur la croissance internationale (première classe de la logique expertise et première classe de la logique client).

7.4.3 Penser la dimension écologique de l'entreprise

La troisième classe regroupe des entreprises établies à Montréal et au Bas-Saint-Laurent, œuvrant dans des secteurs fort variés comme le sucre, les boissons, le

poisson et les aliments congelés. Nous avons supposé, dans la revue de la littérature, que la logique réseau inclut diverses parties prenantes. Cette classe présente un exemple éloquent de cette conception puisqu'à bien des égards, les répondants évoquent la dimension écologique de leur entreprise, laquelle est généralement façonnée par un réseau de parties prenantes (medias, gouvernement, agences de vente, etc.). Nous pensons que l'entreprise et son réseau de parties prenantes sont ici en voie de **co-construire des ressources et compétences singulières locales et ce, dans le but de favoriser la dimension écologique de l'entreprise.**

À titre d'exemple, l'une des entreprises dont le poids statistique est prépondérant n'a pas réussi le changement de ses emballages retournables remboursables par des emballages à usage unique et ce, en raison des pressions sociales subies notamment de la part des médias et même de certains responsables gouvernementaux. Cette entreprise précise qu'elle doit se conformer à d'énormes exigences réglementaires en termes de préservation de la qualité de l'eau. Par ailleurs, les répondants précisent que la gestion des déchets coûte quatre fois plus cher ici qu'aux États-Unis. C'est ainsi que la valorisation des résidus présente un enjeu considérable.

En ce qui a trait aux exemples ci-dessus, l'entreprise adopte une position réactive. En revanche, la classe quatre de la logique expertise que nous avons dénommée « *Les multiples visant à construire la légitimité territoriale locale* » présente de grandes entreprises qui sont plutôt proactives en s'impliquant activement dans la protection de l'environnement.

Finalement, la dimension écologique présente un enjeu considérable au niveau du secteur de la transformation alimentaire. Nous qualifions les interactions entre l'entreprise et les acteurs locaux autour de la dimension écologique comme étant des prémisses de co-construction de ressources et compétences singulières locales, spécialement pour régler cet enjeu. Ce peut être par la co-crédation de la part de

certaines entreprises de toute une filière pour revaloriser les résidus, comme le précisait l'un des répondants.

7.4.4 Organiser l'amont agricole

Finalement, cette classe regroupe principalement des moyennes entreprises localisées au Centre-Du-Québec, plus spécifiquement celles relevant de la filière de la canneberge. **Le territoire entrave la co-construction des ressources et des compétences singulières locales.** En d'autres mots, les entreprises de cette classe éprouvent des difficultés au niveau de la co-construction de leur filière, essentiellement du fait d'une piètre organisation de l'amont agricole.

Les répondants soulèvent en effet qu'il n'existe pas de cahiers des charges pour les fermes de canneberge par exemple, ce qui se traduit par une difficulté au niveau de la traçabilité des matières premières. Par ailleurs, spécialement dans la filière de canneberge, un répondant significatif précisait qu'il fallait avoir recours à son réseau de relations publiques pour que les producteurs puissent obtenir des certificats d'autorisation du ministère de l'Environnement. Voilà qui expliquerait l'inadéquation entre les instances gouvernementales et le besoin d'extension des capacités de production agricole. En outre, il fallait avoir recours aux conseillers agricoles américains pour cette même filière, ce qui explique aussi une entrave à la co-construction de la filière de canneberge.

7.5 En quoi les logiques générations du revenu sont-elles propulsées par des leviers territoriaux?

7.5.1 Support financier local

La deuxième analyse révèle six classes de discours saillants manifestant diverses logiques de revenus. Les grandes entreprises regroupées dans la première classe, principalement localisées à Montréal et au Centre-du-Québec, fabriquent du lait de consommation, du beurre, du fromage, de même que des produits dérivés du lait. Ces entreprises comprennent aussi les entreprises décrites ci-dessus, qui misent sur la croissance internationale.

Cette classe révèle une force territoriale considérable en lien avec la logique génération de revenus. Ces entreprises bénéficient en effet d'encouragement financier local, de financement familial et d'une structure financière stable, que nous qualifions de ressources singulières locales.

À titre d'exemple, la coopérative dont le poids statistique est prépondérant dans cette classe a pleinement bénéficié d'une structure financière stable. En effet, les membres de cette coopérative font preuve de stabilité et acceptent d'investir leur ristourne. En lien avec la littérature, le financement stable par les membres de la coopérative présente une source d'inimitabilité du système, dès lors que ce genre de financement s'avère inaccessible puisqu'il se base sur une proximité culturelle (Zimmermann, 1995) entre les membres. Autrement dit, cette coopérative bénéficie des externalités positives de la proximité culturelle et, essentiellement, la confiance et la fluidité des informations.

7.5.2 Économies d'échelle et optimisation de la production

Localisées principalement au Bas-Saint-Laurent et à Montréal, les grandes et moyennes entreprises de cette classe œuvrent principalement dans les secteurs des graisses animales, des viandes, des poissons, des biscuits, des produits à base de noix grillées et du beurre d'arachide.

En lien avec l'étude des enjeux pratiques des firmes de transformation alimentaire, notamment les problèmes liés à la main-d'œuvre, les entreprises de cette classe essayent de retenir leur personnel ce qui se traduit par des salaires plus élevés. Par ailleurs, pour surmonter le défi de la distribution, elles misent sur les économies d'échelle grâce au volume de production des marques de distributeurs. Dans le même ordre d'idée, l'optimisation de la production et la diversification des sources de revenu présentent d'autres façons pour composer avec les contingences du secteur, essentiellement, avec le défi de la distribution.

Soulignons enfin que **le territoire présente une faiblesse en termes d'accès à des ressources et à des compétences élémentaires ou singulières locales (main-d'œuvre et tablettes des distributeurs)**. Comme on l'a mentionné au niveau des autres classes, ceci influence énormément la logique revenu. Autrement dit, il est difficile de bâtir une structure de coûts viable.

7.5.3 Envergure de marché (produit et géographique)

La classe 3 regroupe des grandes entreprises localisées principalement à Montréal et offrant divers produits tels que du beurre, du fromage, du lait, des produits dérivés du lait, du café et du thé. Leur logique revenu se base sur les économies d'échelle et d'envergure et ce, en misant sur la diversification géographique et la gestion des marques. Ces entreprises composent aussi la première classe de la logique expertise (*miser sur la croissance internationale*) (deuxième

niveau d'analyse) s'appuyant sur l'activation des ressources et des compétences génériques et singulières locales (Recherche et développement) ainsi que sur l'activation des ressources et des compétences génériques et singulières supra locales (lait argentin, vaste bassin de consommateurs, meilleures infrastructures de transformation laitière au monde). Ce qui nous éclaire sur la façon dont elles réussissent l'internationalisation des produits.

7.5.4 Économies d'échelle dans le processus logistique

La classe quatre regroupe des entreprises localisées principalement au Bas-Saint-Laurent mais aussi à Montréal, et œuvrant dans les secteurs suivants : sucre, produits intermédiaires/autres et boissons. Leur logique de revenus se base sur l'économie d'échelle dans le processus logistique, essentiellement ceux relevant du transport. **L'éloignement de l'entreprise se traduit par des coûts de transport beaucoup plus élevés. Ainsi, le territoire est plutôt vécu comme un handicap à cause de l'absence de proximité géographique de la clientèle.**

Pour mieux expliciter l'enjeu du transport, rappelons que l'entreprise dont le poids statistique est le plus prépondérant est une entreprise exportant du sirop d'érable. L'éloignement du port de Montréal exige donc une réflexion sur les coûts de transport. Concrètement, il faut bien prévoir les livraisons pour voir à informer à l'avance les transporteurs, afin que ces derniers puissent s'organiser efficacement et éviter du transport à vide.

Pour certaines entreprises de cette classe, ceci s'interprète par le fait que leurs produits sont peu différenciables, ce qui est le cas pour une entreprise produisant du sucre. Pour ce faire, cette entreprise est à la recherche de certains avantages de coûts au niveau du transport ou de la production (économies d'échelle). Une autre entreprise dont le poids statistique est significatif offre des boissons gazeuses. Le

transport présente ainsi un coût direct assez considérable. En général, ces entreprises cherchent l'activation des avantages locaux et supra locaux en termes de coûts. À cet égard, l'un des répondants précise que la négociation des matières premières se fait sur le plan international dans l'objectif d'acheter à qualité égale, au meilleur prix..

Finalement, la maîtrise des coûts correspond aussi à la réduction des emballages et au recyclage, ce qui explique que ces mêmes entreprises composent la classe trois de la logique réseau du deuxième niveau d'analyse que nous avons dénommée *dimension écologique de l'entreprise*.

7.5.5 Valeur ajoutée par l'innovation et la sophistication

Principalement localisées au Centre-du-Québec et au Bas-Saint-Laurent, les grandes entreprises de cette classe œuvrent dans divers secteurs tels le sucre, les produits intermédiaires/autres, les poissons et fruits de mer, les aliments congelés et l'abattage. Les entreprises de cette classe présentent un petit groupe de la classe 1, logique client : la niche de typicité comme tremplin à l'international (deuxième niveau d'analyse). Elle présente cependant davantage les entreprises localisées au Centre-du-Québec et au Bas-Saint-Laurent.

Dans ce cas, le territoire **offre des ressources et des compétences élémentaires et singulières locales** qui s'appuient, d'une part, sur des **ressources naturelles et agro climatiques** locales (Rastoin, 2004) comme le sirop d'érable, le poisson, ou encore le porc bio et naturel. Cela correspond, d'autre part, aux partenariats avec les universités et les centres de recherche pour développer, par exemple, des sirops d'érable ne se cristallisant pas, des beurres d'érable ne se séparant pas, des sirops plus épais, ou encore des sirops d'érable destinés aux diabétiques. Par ailleurs, l'une des entreprises significatives œuvrant dans la filière poisson et une autre œuvrant dans la filière du porc s'appuient, en termes de

recherche et développement, sur les capacités de leur maison-mère. Finalement, la logique génération de revenus s'articule autour des marges élevées sur la base de produits différenciés par la sophistication (porc naturel, etc.) et l'innovation (c'est le cas du sirop d'érable ou encore des recherches en hybridation génétique dédiées au porc bio).

7.5.6 Niche artisanale (bénéfice symbolique de la proximité géographique culturelle)

La classe six regroupe de petites entreprises du Bas-Saint-Laurent œuvrant principalement dans la boulangerie et la minoterie, et qui composent aussi la classe trois de l'analyse du corpus de la logique client que nous avons dénommée *la valorisation des produits régionaux*. Cependant, cette classe scrute davantage le cas des boulangeries **dont le secteur est complètement envahi** par l'arrivée de nouveaux entrants. Elles misent pour cela sur l'offre de pain artisanal pour une clientèle généralement locale. Nous qualifions donc ce portefeuille de clientèle de **ressource intangible singulière locale**, laquelle présente l'une des externalités positives de la **proximité relationnelle** (Crévoisier, 1995; Sierra, 1997).

Comme on l'a déjà mentionné au niveau de la classe trois de l'analyse de la logique client, ces entreprises doivent miser sur la valorisation des produits régionaux. Pour ce faire, leur modèle d'affaires doit s'adapter avec la nouvelle réalité. En effet, plusieurs entreprises de cette classe semblent aux prises avec le statu quo ou, encore, ce que Chesbrough (2003) considère comme les implications cognitives du premier modèle d'affaires.

7.6 Les modèles d'affaires « ancrés » au Québec des firmes de la transformation alimentaire

David A. Whetten (1989) considère une contribution théorique comme étant la réponse au pourquoi du phénomène en question, ou, encore, une modélisation comme le précise Le Moigne: « Modéliser, c'est instrumenter! Comment modéliser? En précisant, autant que faire se peut, les pourquoi de ces comment. » (Le Moigne, 1990-1977). Dans le même ordre d'idée, cette section présente un effort de modélisation. Et ce, en présentant cinq modes d'ancrage territorial. Nous avons procédé à l'identification des recouvrements (en termes d'entreprises) entre les différentes analyses des différents corpus correspondant aux quatre logiques. Nous avons réussi ainsi à qualifier cinq modes d'ancrage territorial. En effet, bien que les classes de discours découvertes soient différentes, une analyse approfondie permet de révéler des complémentarités entre les leviers territoriaux et les caractéristiques des logiques du modèle d'affaires. Le tableau suivant caractérise à gauche les modèles d'affaires, et présente à droite la principale propulsion territoriale, autrement dit, le levier selon lequel l'entreprise s'ancre localement et construit de la valeur. Il présente aussi le pourcentage des entreprises selon les modes d'ancrage territorial.

Tableau 7.6 Les modes d’ancrage territorial dans le secteur de la transformation alimentaire au Québec

Quatre enjeux stratégiques ⁴²	Cinq modèles d’affaires ⁴³	Caractéristique du mode d’ancrage territorial	% ⁴⁴
Les chemins du local vers l’internationalisation	Internationalisation de l’innovation du Québec	1. Activation des ressources et compétences singulières locales (ressources naturelles et agro climatiques locales : sirop d’érable, canneberge, etc.) Combinée à : 2. L’activation des ressources et compétences singulières locales et supra locales en recherche et développement (cas des produits dérivés du lait, des barres alimentaires, etc.)	32 %
Les multiples visages du réseau	Miser sur la RSE pour légitimer le projet de l’entreprise tout en dynamisant la communauté	1. Co-construction de ressources et compétences singulières locales (implication dans le développement local, protection de l’environnement, etc.)	8 %
Les multiples visages du réseau Le défi de la distribution	Combattre l’hégémonie de la grande distribution par la typicité régionale	1. Co-construction des ressources et compétences singulières locales (pour valoriser les produits régionaux)	15 %
Le défi de la distribution	Niche sophistiquée et innovation commerciale	1. Activation de ressource intangible locale (valorisation des produits sophistiqués de la part du consommateur). 2. Ces entreprises cherchent l’activation des avantages locaux et supra locaux en termes de coûts	25 %
L’expertise en péril	Optimiser la production des produits génériques et des marques de distributeurs	1. Co-construction de compétences singulières (formation des employés)	20 %

42 Résultats du premier niveau d’analyse

43 Résultat du deuxième niveau d’analyse

44 Pourcentage du nombre total des entreprises interrogées

7.6.1 Internationaliser les produits innovateurs du Québec

Ce premier mode d’ancrage territorial se compose de 19 entreprises, soit 32 % du nombre total. Il s’agit de grandes et de moyennes entreprises œuvrant dans les secteurs suivants : beurre, fromages, lait, produits dérivés du lait, barres, confiseries, biscuits, boissons, viandes/poissons et autres produits intermédiaires. Ces entreprises se localisent essentiellement à Montréal et au Centre-du-Québec. Elles s’ancrent localement selon plusieurs leviers territoriaux leur permettant d’internationaliser l’innovation du Québec.

Selon le premier niveau d’analyse, ces entreprises se préoccupent de l’enjeu de l’internationalisation des produits (classe quatre : *les chemins de l’internationalisation*). Le deuxième niveau d’analyse révèle qu’elles se dotent de plusieurs leviers territoriaux. Ainsi, selon la première classe de la logique client (*la niche de typicité québécoise comme tremplin à l’internationalisation*), ces entreprises s’ancrent localement selon deux leviers territoriaux. D’une part, sur la base de l’activation des ressources singulières locales (ressources naturelles et agro climatiques locales, comme le sirop d’érable). D’autre part, elles s’appuient sur l’activation des ressources et des compétences singulières locales et supra locales, essentiellement en matière de recherche et développement (cas des entreprises fabriquant des produits dérivés du lait, des barres alimentaires, etc.), ce qui explique d’ailleurs la présence prépondérante de ces firmes au niveau de la deuxième classe de la logique expertise : *création de niche sophistiquée*. Ces deux leviers propulsent deux principales caractéristiques du modèle d’affaires, soit l’innovation et l’inimitabilité. Par ailleurs, la classe deux de la logique réseau (*les fibres du développement local*) révèle que ces entreprises se dotent de plusieurs partenaires en recherche et développement locaux et supra locaux. La proximité industrielle (Zimmermann, 1995) favorise ces partenariats. De plus, plusieurs entreprises de ce

groupe bénéficiant d'un support financier local, que nous qualifions de ressources singulières locales.

Par ailleurs, plusieurs répondants révèlent deux problématiques considérables : *la dimension écologique de l'entreprise* (classe trois de la logique réseau), ainsi que *l'organisation de l'amont agricole* (classe quatre de la logique réseau). Par rapport au premier défi, nous avons qualifié les interactions entre l'entreprise et les acteurs locaux autour de la dimension écologique comme étant des prémisses de co-construction de ressources et de compétences singulières locales et ce, spécialement pour résoudre des problèmes liés à la valorisation des résidus, au recyclage et à la variation de la qualité des entrants agricoles. Quant à la deuxième préoccupation, certaines entreprises éprouvent des difficultés au niveau de la co-construction de leur filière, essentiellement du fait d'une piètre organisation de l'amont agricole (moratoire sur les membres de coopérative – lait –, absence de cahier de charge pour les fermes – canneberge –, rôle intermédiaire de l'UPA qui empêche des ententes directes avec les producteurs – sirop d'érable –, etc.).

7.6.2 Miser sur la RSE pour légitimer le projet de l'entreprise tout en dynamisant la communauté

Ce deuxième modèle d'ancrage territorial se compose de cinq entreprises, soit 8 % du nombre total. Il s'agit de moyennes et grandes entreprises, généralement exogènes au territoire et dont les valeurs favorisent l'implantation, au Québec, de projets socio-économiques. Ces entreprises œuvrent dans les produits dérivés du lait, de l'eau embouteillée, de la canneberge et de la viande. Trois d'entre elles sont localisées à Montréal, une au Bas-Saint-Laurent et une au Centre-du-Québec.

En ce qui a trait au premier niveau d'analyse, ces entreprises se préoccupent surtout de la logique réseau (la classe trois : *les multiples visages du réseau*). Tout

comme les entreprises du mode d'ancrage précédent on constate, selon le deuxième niveau d'analyse, que ces entreprises s'appuient énormément sur les ressources et compétences singulières locales en termes d'innovation (classe un, logique client : *la niche de typicité québécoise comme tremplin à l'international*). De plus, ces entreprises se dotent de plusieurs partenaires en recherche et développement locaux et supra locaux (logique deux, logique réseau : *les fibres du développement local*).

En revanche, elles s'ancrent localement selon une implication active dans le développement économique et social local. En effet, ces entreprises détiennent un poids statistique prépondérant au niveau de la classe quatre de la logique expertise : *les multiples facettes visant à construire la légitimité territoriale locale*; classe dont nous avons qualifié le levier territorial de co-construction de ressources et de compétences singulières locales autour de la légitimité territoriale locale. Pour expliciter cette interprétation, rappelons que ces entreprises s'impliquent dans la protection de l'environnement, la protection de l'eau, le développement économique local, la vulgarisation de la nutrition santé, etc.

Finalement, dès lors que ces actions ne visent pas les intérêts d'une seule organisation mais bien d'une localité entière, et puisque ces projets sont toujours en construction, nous avons qualifié l'appropriation du territoire d'*existentielle* (Bréchet et Desreumaux, 2006). Cela favorise la création d'un système local de production (Rallet et Torre, 2004), où les acteurs produisent ensemble autour des firmes « championnes ».

7.6.3 Combattre l'hégémonie de la grande distribution par la typicité régionale

Toujours en lien avec la construction de projet socio-économique, nous présentons le troisième modèle d'ancrage territorial, lequel est composé de neuf entreprises, soit presque 15 % du nombre total des entreprises ayant fait l'objet de l'étude. Par rapport au modèle précédent, la portée de ce projet est restreinte à la valorisation de la typicité régionale. Il s'agit généralement de PME familiales endogènes au territoire du Bas-Saint-Laurent et qui œuvrent dans les secteurs des graisses animales, de la boulangerie-pâtisserie et des viandes.

Pour ce qui est du premier niveau d'analyse, la majorité de ces entreprises évoquent le défi de la distribution (classe deux : *le défi de la distribution*) ainsi que certaines difficultés de concertation entre les acteurs locaux (classe trois : *les multiples visages du réseau*).

En ce qui a trait au deuxième niveau d'analyse, ces entreprises composent surtout la troisième classe de la logique client (*la valorisation de la typicité régionale*), la troisième classe de la logique expertise (*composer avec la rareté et la pénurie de la main-d'œuvre*), la première classe de la logique réseau (*l'hégémonie des chaînes sur la distribution*) ainsi que la sixième classe de la logique revenu (*la niche artisanale*). Bien que plusieurs entreprises révèlent leur intention et leur engagement dans ce projet de valorisation de la typicité régionale (que nous qualifions de projet socio-économique), nous avons constaté plusieurs difficultés de concertation au niveau du partage des frais de transport de même que du partage des revenus au niveau de certaines corporations. De plus, certains transformateurs, notamment ceux relevant de la transformation de la volaille, ne manifestent pas encore une volonté ferme de ne s'approvisionner que localement afin de différencier leurs produits d'une certaine typicité régionale. Par ailleurs, certains transformateurs manifestent leurs difficultés à s'intégrer et à se faire propulser par le réseau local, ce qui s'assimile à ce que Marchesnay (1998) considère comme des entrepreneurs isolés.

Nous pensons que plusieurs entreprises éprouvent des difficultés à migrer vers une appropriation existentielle du territoire en s'ancrant localement selon un levier territorial que nous avons qualifié de co-construction des ressources et compétences singulières locales; où les intérêts communs entre l'entreprise et le territoire consistent à valoriser la typicité locale, qui permettra éventuellement de surmonter le défi de la distribution, de renforcer les réseaux industriels et institutionnels locaux et d'inciter la main-d'œuvre à s'ancrer durablement dans la région.

Finalement, nous rapprochons ce modèle d'ancrage territorial de ce que Saives (2002) considère comme étant le modèle de la territorialisation par conservation, modèle faisant référence aux entreprises traditionnelles de taille moyenne, familiale ou coopérative, géographiquement éloignées des marchés et fabriquant des produits basiques de masse. Confrontées à des secteurs de plus en plus concentrés (volaille et viande), ces entreprises entrent dans une logique de différenciation par signe officiel de qualité. En pareil cas l'auteur propose, entre autres, l'indispensable organisation collective, surtout pour co-construire une identification géographique protégée (*IGP*).

7.6.4 Niche sophistiquée et innovation commerciale

Ce quatrième modèle d'ancrage territorial est composé de 15 entreprises, soit le quart du nombre total des entreprises composant notre échantillon. Elles œuvrent dans les secteurs des graisses animales, de la boulangerie-pâtisserie, des viandes, des poissons et des plats cuisinés et se distinguent du mode d'ancrage précédent de par leur implantation dans des zones métropolitaines au Bas-Saint-Laurent et à Montréal, de même que par leur taille. En effet, elles s'avèrent être de petite et moyenne tailles, tandis que quelques-unes d'entre elles sont de grandes entreprises.

Au premier niveau d'analyse ces entreprises se préoccupent du défi de la distribution, tandis qu'en deuxième analyse, nous constatons qu'elles s'ancrent

localement selon deux principaux leviers territoriaux que nous avons qualifiés « d'activation de ressources singulières et intangibles locales ».

D'une part, le premier levier fait référence à l'activation d'une ressource singulière et intangible locale, soit la valorisation des produits à haute valeur nutritionnelle de la part des consommateurs (classe deux, logique expertise : *la création de niche sophistiquée*). À cet égard, précisons que cette sophistication se base sur des idées innovatrices des entrepreneurs de cette classe qui maîtrisent, règle générale, leur métier, ainsi que ses rouages sectoriels. Ils misent ainsi sur des ingrédients (pâtisserie), des matières premières de base (café), des recettes (prêt à manger), des découpes (viande) et des procédés de torréfaction (café), lesquels sont tous spécifiques. En revanche, les grandes entreprises au niveau du premier modèle d'ancrage territorial misent sur la recherche et le développement et ce, en vue de sophistication l'offre.

D'autre part, le deuxième levier territorial fait référence à l'activation d'une autre ressource singulière intangible, soit la proximité géographique d'un bassin de distributeurs alimentaires fort diversifié à Montréal (classe deux, logique client : *l'innovation commerciale (polyvalence)*). Les entreprises de cette classe desservent ainsi une clientèle des plus variées et offrent plusieurs formats, d'où un réseau de distribution unique.

La simple activation de ces deux leviers est loin de permettre la résolution de la problématique de la distribution. Ainsi, ces entreprises révèlent l'incontournable réflexion concernant des coûts (classe deux, logique revenu : *économie d'échelle et optimisation de la production*). C'est ainsi que ces entreprises misent aussi sur l'optimisation de la production, qui peut être interprétée par le fait que le prix demeure le premier critère de choix des consommateurs, au Québec plus particulièrement. Dans le même ordre d'idées, spécialement pour trois entreprises œuvrant dans les plats cuisinés et la transformation du sucre, la maîtrise des coûts de

transport représente un enjeu beaucoup plus important (classe quatre, logique de revenu : *économie d'échelle dans le processus logistique*).

7.6.5 Optimiser la production des produits génériques et des marques de distributeurs

Finalement, le cinquième mode d'ancrage territorial regroupe 12 entreprises, soit presque 20 % du nombre total des entreprises ayant fait l'objet de notre étude. Il s'agit surtout d'entreprises de taille moyenne (quelques-unes sont de grandes entreprises), localisées principalement à Montréal et fabriquant des produits génériques relevant des secteurs des viandes, des poissons, des plats cuisinés, des boissons ainsi que des produits intermédiaires.

Selon le premier niveau d'analyse, ces entreprises révèlent surtout les problèmes liés à la main-d'œuvre (première classe : *l'expertise en péril*). Pour surmonter ces problèmes, le deuxième niveau d'analyse nous éclaire sur le fait que ces entreprises misent beaucoup sur un levier territorial que nous avons qualifié de « co-construction de compétences singulières locales » (classe cinq, logique expertise : *valorisation des employés*). Essentiellement, ces entreprises offrent des formations, évaluent les impacts des changements organisationnels et investissent énormément au niveau de la communication avec leurs employés. Cela a pour effet de nécessiter, dans certains cas, des efforts supplémentaires afin de gérer la diversité ethnique. Pour conclure sur ce point, l'objectif principal consiste à fidéliser les employés et à bien gérer leur apprentissage.

Ces entreprises, dont les produits sont peu différenciables, fournissent par ailleurs suffisamment d'efforts pour fidéliser leur clientèle, ce qui se traduit par une recherche d'avantages en termes de coûts. Elles misent en effet sur le volume de production (classe deux, logique de revenus : *les économies d'échelles et l'optimisation de la production*) grâce aux marques de distributeurs. Notons enfin que

ces entreprises se préoccupent de la valorisation des résidus et du recyclage, surtout au niveau des entreprises relevant du secteur des boissons.

7.7 Synthèse et essai de rapprochement avec la littérature dédiée

À l'issue du présent chapitre, nous proposons une synthèse des modèles d'ancrage territorial que nous avons découverts, tout en veillant à les rapprocher des trois marchés alimentaires proposés par Rastoin (2004). Le tableau suivant présente ces rapprochements, lesquels feront l'objet d'une discussion ci-après.

Tableau 7.7 Essai de rapprochement avec la littérature dédiée

Cinq modèles d'ancrage territorial	Trois marchés alimentaires (Rastoin, 2004)
Internationaliser les produits innovateurs du Québec	Marché innovant
Miser sur la RSE pour légitimer le projet de l'entreprise tout en dynamisant la communauté	
Combattre l'hégémonie de la grande distribution par la typicité régionale	Marché des produits du terroir
Niche sophistiquée et innovation commerciale	Marché de masse
Optimiser la production des produits génériques et des marques de distributeurs	

Finalement, cinq modes d'ancrage territorial caractérisent le secteur de la transformation alimentaire au Québec (Annexe F). D'abord, l'internationalisation des produits innovateurs du Québec où les entreprises s'ancrent localement selon l'activation des ressources et des compétences singulières locales (ressources naturelles et agro-climatiques locales telles le sirop d'érable ou encore la canneberge), combinée à l'activation des ressources et des compétences singulières locales et supra locales en recherche et développement (c'est le cas des produits dérivés du lait, des barres alimentaires, etc.). En lien avec les études portant sur le secteur de la transformation alimentaire, nous rapprochons ce premier modèle territorial du marché des aliments santé (Rastoin, 2004), où des PME s'avèrent être les plus actives pour le lancement de nouveaux produits. En revanche, au Québec, nous croyons que ce sont plutôt les grandes entreprises qui sont les plus actives au niveau de l'innovation. Par ailleurs, nous assimilons ces entreprises à celles appartenant à un réseau supra-local grâce aux proximités organisées entre firmes éloignées géographiquement et enracinées dans diverses localités (Rallet et Torre, 2004). De ce fait, nous observons qu'elles sont, généralement, à la fois des acteurs endogènes et transitionnels (par rapport au Québec). En effet, elles revêtent certaines caractéristiques des acteurs transitionnels, notamment leurs expériences acquises ailleurs et la diversification des sources d'information qui en résulte (Di Méo et Buléon, 2005).

Dans le même ordre d'idées, le deuxième modèle territorial intitulé *miser sur la RSE pour légitimer le projet de l'entreprise tout en dynamisant la communauté*, fait référence aux entreprises qui internationalisent elles aussi l'innovation du Québec mais qui, de plus, voient à s'ancrer localement selon une logique de co-construction de ressources et des compétences singulières locales (implication dans le développement local, protection de l'environnement, etc.). À cet égard, puisque les actions ne visent pas à servir les intérêts d'une seule organisation mais bien d'une localité toute entière et que ces projets sont toujours en construction, nous avons

qualifié l'appropriation du territoire d'*existentielle* (Bréchet et Desreumaux, 2006). Aussi, selon cette nature d'implication, nous assimilons les entreprises ici, à des acteurs transitionnels. Explicitement, ce sont des entreprises qui appartiennent partiellement (mais de plus en plus) aux lieux et ayant une sensibilité et une solidarité vis-à-vis des intérêts locaux (Di Méo et Buléon, 2005). Dans le cadre des objectifs gouvernementaux visant à pérenniser le tissu industriel régional, nous croyons que ce modèle d'ancrage est assez prometteur. Enfin, on rapproche la logique d'appropriation ici au modèle de contagion (Saives, 2002). Où *la construction repose sur une double logique d'ouverture et d'influence (contagion) des firmes par la coopération dans leur environnement local et extra-local pour l'entretien des capacités productives et créatrices localisées* (Saives, 2002, p.344) .

Le troisième mode d'ancrage territorial (combattre l'hégémonie de la grande distribution par la typicité régionale) fait référence aux entreprises qui s'ingénient à s'ancrer localement selon la réputation des produits régionaux, ce qui s'avère être une logique de co-construction de ressources singulières intangibles. Cela s'assimile à première vue au marché des produits de terroir (Rastoin, 2004). Cependant, au Québec, selon les résultats de notre étude, nous avons plutôt perçu des prémisses de la part de certaines PME familiales d'un ancrage selon une logique de co-construction de typicité locale. Les propriétaires sont de type endogène, puisqu'ils sont originaires et imprégnés des lieux où ils vivent (Di Méo et Buléon, 2005).

D'après (Chazoule et Lambert, 2004), les produits d'indication géographique protégée de même que les attestations de spécificité prévues dans la loi du 23 octobre 1996 n'ont pas encore vu le jour au Québec. Les mêmes auteurs précisent qu'il n'y avait pas de réelle crise alimentaire au Québec. Laquelle favorise l'émergence des produits certifiés d'origine ou produits traditionnels (comme ce fût le cas en France).

À ce sujet, Rastoin (2004, p.7) précise aussi que « (...) *ce marché prend donc son essor dans le contexte des crises alimentaires qui se sont succédées depuis*

l'épisode de la vache folle ». À cet égard, selon les propos de nos répondants, la variation de la qualité des matières premières agricoles est l'une des causes principales qui entravent la création et la pérennité des IGP (Indication Géographique Protégée). Une autre cause importe selon nous, à savoir celle relative à la fragilité de la logique réseau. En effet, certaines entreprises ne mobilisent pas, peu ou mal l'actif du réseau local. Certains entrepreneurs sont même isolés! Enfin, tout comme le modèle d'ancrage territorial précédent, nous croyons que ce modèle est lui aussi plutôt prometteur. Il permettra, entre autres, de pérenniser une partie du tissu industriel régional en transformation alimentaire.

Finalement, nous rapprochons les deux derniers modes d'ancrage territorial au marché de masse, où les entreprises doivent être en mesure de compresser leurs coûts au maximum et ce, afin de répondre aux exigences de la grande distribution (Rastoin, 2004). En conséquence, bien que ces entreprises soient, généralement, endogènes au territoire, la recherche continue de compression des coûts risque de les apparenter aux firmes exogènes au territoire, dès lors que cette recherche les amènent à considérer le « territoire de leur action d'un œil plus froid, plus utilitariste et plus spéculatif » (Di Méo et Buléon, 2005). Nous assimilons cette logique d'appropriation du territoire au modèle de consommation (Saives, 2002), dont les entreprises sont dirigées par des entrepreneurs nomades recherchant peu de légitimité territoriale mais plutôt de la compétitivité. Nous décrivons, ci-après, ces deux modes.

Le quatrième modèle d'ancrage territorial, la niche sophistiquée et innovation commerciale, fait référence aux entreprises s'ancrant localement selon un levier territorial que nous avons qualifié « d'activation de ressource intangible locale » (valorisation de produits sophistiqués pour le consommateur). En effet, outre la recherche des avantages en termes de coûts, ces entreprises s'ingénient à différencier leur offre (ingrédients – pâtisserie –, matières premières de base – café –, recettes – prêt à manger –, découpe – viande –, procédés de torréfaction – café –... lesquels

sont tous spécifiques et difficilement imitables). D'autre part, le dernier mode d'ancrage territorial, soit l'*optimisation de la production des produits génériques et des marques de distributeurs*, regroupe des entreprises misant sur le volume de production des marques de distributeurs, mais qui se distinguent par la valorisation des employés en veillant à offrir des formations et en gérant au mieux la diversité ethnique (que nous avons qualifié de « co-construction de compétences singulières » –formation des employés).

CHAPITRE VIII

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche consistait à répondre à la question suivante : au Québec, en quoi les logiques des modèles d'affaires des firmes de transformation agroalimentaire sont-elles propulsées par des leviers territoriaux? Nous avons d'abord entamé ce travail par un portrait des enjeux pratiques de notre recherche sur le terrain des entreprises du secteur de la transformation alimentaire. Par la suite, nous avons jugé pertinent de procéder avec une démarche exploratoire, dès lors que nous avons pris conscience que peu de travaux avaient, jusqu'alors, abordé notre question de recherche. Nous avons ainsi opté pour une approche qualitative. Outre le fait que cette méthode s'avère des plus cohérentes avec l'exploration, elle est également reconnue pour posséder un fort potentiel de décryptage de la complexité.

Par ailleurs, nous avons parcouru la littérature ayant trait au nouveau concept du modèle d'affaires pour en identifier une définition. À la suite de plusieurs réflexions, nous avons convenu que ce dernier concept traduisait explicitement les choix stratégiques d'une entreprise en quatre logiques articulées et évolutives pour à la fois créer et capter de la valeur : logique client, logique expertise, logique réseau et logique de revenu. Nous avons par la suite étoffé notre revue de la littérature par deux principaux concepts liés au concept de territoire, le premier faisant référence à l'accès aux ressources et aux compétences génériques et singulières locales et supra-locales

données, le deuxième présentant pour sa part la co-construction des ressources et des compétences singulières locales et supra locales.

Une fois ce cadre conceptuel ancré dans la littérature, nous l'avons expérimenté afin de répondre à notre question de recherche. Pour ce faire, nous avons analysé le contenu de 60 entrevues auprès de chefs d'entreprises du secteur de la transformation alimentaire au Québec, à l'aide d'un outil d'analyse statistique de contenu textuel (Alceste). Sur la base de ces analyses, nous avons proposé cinq modes d'ancrage territorial :

- *Internationaliser les produits innovateurs du Québec*
- *Miser sur la RSE pour légitimer le projet de l'entreprise tout en dynamisant la communauté*
- *Combattre l'hégémonie de la grande distribution par la typicité régionale*
- *Niche sophistiquée et innovation commerciale*
- *Optimiser la production des produits génériques et des marques de distributeurs*

Dans ce cadre, nous tenons à rappeler les implications managériales. Par rapport au premier enjeu, la difficulté de recruter et de maintenir de la main-d'œuvre devra être analysée selon des facteurs exogènes à l'entreprise (comme le vieillissement de la population), mais aussi selon des facteurs endogènes (notamment, le style de management). Explicitement, nous jugeons que l'ancrage territorial selon une logique de co-construction de compétences singulières (formation des employés), présente une solution prometteuse. Toujours en lien avec le même enjeu, nous croyons que des actions collectives présenteront des solutions viables, comme : des négociations avec les services de transport public pour prolonger les itinéraires de transport, l'harmonisation des horaires de nuit pour offrir des services de transport de

la part des entreprises aux employés, ou encore, l'échange des bonnes pratiques en management. Par ailleurs, en lien avec le défi de la distribution, nos résultats démontrent la nécessité d'aller au-delà de la compression des coûts, afin de s'ancrer selon le levier territorial que nous avons qualifié comme étant « l'activation de ressource intangible locale » (valorisation de produits sophistiqués par le consommateur) et ce, sur la base des idées innovatrices ne nécessitant pas impérativement d'investissements massifs. Ce peuvent être des ingrédients (pâtisserie), des matières premières de base (café), des recettes (prêt à manger), des découpes (viande), des procédés de torréfaction (café) qui sont tous spécifiques, ou, encore, en diversifiant le réseau de distribution pour réduire l'hégémonie de la grande distribution. Dans le même ordre d'idées, la valorisation de la typicité locale (où l'entreprise s'ancore localement selon une logique de co-construction de la réputation locale) en est l'une des solutions les plus viables, laquelle suscite son lot de questionnements en rapport surtout avec la mise en réseau de certaines entreprises que nous avons qualifiées d'« isolées », sans oublier la consolidation des réseaux locaux pour réaliser plus de synergies, notamment en termes de transport.

Quant au troisième enjeu selon lequel bien des entreprises ne mobilisent pas, peu ou mal l'actif du réseau de valeur local. Il appert, d'après le deuxième modèle d'ancrage territorial (*Miser sur la RSE pour légitimer le projet de l'entreprise tout en dynamisant la communauté*) que l'implication des grandes entreprises est assez considérable. En effet, nous avons constaté que ces entreprises disposent de suffisamment de moyens pour s'ancrer selon une logique de co-construction de projets socio-économiques (où employés et dirigeants, grandes et moyennes entreprises se rassemblent autour d'une identité locale collective se manifestant par divers projets, la réputation de la typicité locale étant l'un de ses projets).

Pour terminer avec les implications managériales, nous avons conclu que plusieurs entreprises ont réussi le franchissement des frontières locales et ce, par

rapport au dernier enjeu qui est l'internationalisation de l'innovation du Québec (pour ce qui est de la plupart des grandes entreprises). L'implication de ces dernières dans l'accompagnement des moyennes entreprises pour réussir l'internationalisation aura un impact considérable sur la pérennité du secteur de la transformation alimentaire. Par ailleurs, dans le cadre de la crise alimentaire internationale, plusieurs propositions ont été soumises à l'OMC pour fin de changement structurel, notamment vis-à-vis le démantèlement de certains tarifs douaniers protecteurs chez les pays riches. La transformation du lait est l'une des industries les plus concernées, d'où la nécessité de mener une véritable réflexion stratégique pour se préparer à d'éventuels changements structurels au niveau du commerce international.

Par ailleurs, les limites des travaux menés de même que celles des conclusions proposées tiennent évidemment aux limites sur le plan méthodologique, telles que la subjectivité de l'observateur et de ses interprétations, l'absence de généralisation possible dans le cadre de l'analyse de cas ainsi que les faiblesses du logiciel ALCESTE (essentiellement, l'automatisation discutable de la catégorisation des u.c.e.). D'autre part, les discours des dirigeants et des gestionnaires restent à confronter aux données quantitatives, aux perceptions d'autres gestionnaires au sein de l'entreprise et/ou en rapport avec les autres acteurs du secteur et ce, dans le but de corroborer les perceptions de nos répondants. Par ailleurs, pour conclure avec les limites (au niveau de la discussion), mentionnons qu'elles tiennent à l'insuffisance des rapprochements des cinq modes d'ancrage territorial avec d'autres modes précédemment proposés dans la littérature. Nous jugeons finalement que notre cadre conceptuel alliant modèle d'affaires et leviers territoriaux nous a permis de décrypter, en partie du moins, la complexité d'un secteur vital. Cependant, ce modèle reste à ancrer théoriquement et à opérationnaliser en examinant en profondeur chacun des modes d'ancrage territorial proposés.

Finalement, plusieurs interrogations suscitent une réflexion de tous les acteurs du secteur agroalimentaire. Ci-après quelques-unes : Faut-il établir des ententes avec des pays étrangers pour inviter une main-d'œuvre dédiée à la transformation agroalimentaire? Faut-il que le gouvernement investisse davantage dans des formations spéciales pour l'agroalimentaire? Peut-on envisager l'implication des agences de surveillance de la concurrence pour s'assurer que les grandes chaînes alimentaires ne soient pas en situation de monopole? Peut-on interdire certaines pratiques, notamment la non-conclusion des contrats fermes entre les grandes chaînes alimentaires et les entreprises de la transformation alimentaire? Quel rôle jouera le gouvernement pour cristalliser les réseaux locaux en transformation alimentaire? Faut-il une stratégie nationale incrémentielle pour changer la culture de réticence vis-à-vis de l'innovation au niveau des petites et moyennes entreprises ? Comment réunir les grandes et petites entreprises en transformation alimentaire autour d'un intérêt commun visant à échanger les bonnes pratiques (en innovation, management, distribution, internationalisation...)?

BIBLIOGRAPHIE

- Afuah, A., et C.L. Tucci. 2003. *Internet business models and strategies: text and cases*, 2nd. Boston, MA: McGraw-Hill, xvi, 480p.
- Allaire, Y., et M.E. Firsirotu. 2004. *Stratégies et moteurs de performance : les défis et les rouages du leadership stratégique*, [2e éd.]. Montréal: Chenelière/McGraw-Hill, xxiii, 566p.
- Amit, R., et C. Zott. 2001. «Value creation in e-business». *SMJ*. vol.22, n°6/7, pp.493-520.
- Adam-Ledunois, S., J. Guedon et S. Renault. 2007. « Les Parcs Industriels Fournisseurs : au-delà de la proximité géographique ». Actes de la XVIe conférence internationale de management stratégique, AIMS, Montréal, 6-9 Juin.
- Allard-Poesi, F., C. Drucker-Godard et S. Ehlinger. 2003. « Analyses de représentations et de discours ». In *Méthodes de recherche en management*, p.449-475. Paris: Dunod, 2e édition.
- Alt, R. et H. Zimmermann. 2001. « Introduction to Special Section – Business Models ». *Electronic Markets*. vol.11, n°1.
- Agriculture and Agri-Food Canada. 2005. « An Overview of the Canadian Agriculture and Agri-Food System ». En ligne. 126p. <<http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/A38-1-1-2005E.pdf>>. Consulté le 17 Juin 2007.

Agriculture and Agri-Food Canada. 2007. «An Overview of the Canadian Agriculture and Agri-Food System». En ligne. 182p.

< http://www4.agr.gc.ca/resources/prod/doc/pol/pub/sys/pdf/sys_2007_f.pdf >. Consulté le 30 Juin 2007.

Baumol, W. J. 2002. *The free-market innovation machine: analyzing the growth miracle of capitalism*. Princeton: Princeton University Press, xii, 318p.

Bellman, Clark et al. 1957. «On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game». *Operations Research*. vol.5, pp.469-503.

Bertalanffy, L.Von. 1968 (2002). *Théorie générale des systèmes*. 2e édition, Paris : Dunod, 308p.

Bréchet, J-P., et A. Desreumaux. 2006. «Le projet dans l'action collective». Contribution à l'Encyclopédie des Ressources Humaines, 2ème Edition, Vuibert 2006.

Chesbrough, H., et R. S. Rosenbloom. 2002. «The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies». *Industrial and Corporate Change*. vol. 11, no 3, pp.529-555.

Chesbrough, H.W. 2003. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Mass : Harvard Business School Press, xxxi, 227p.

_____. 2006. *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape*. Boston, Mass : Harvard Business School Press, xvi, 256p.

_____. 2007. «Why Companies Should Have Open Business Models». *MIT Sloan Management Review*. vol.48, n°2, pp.22-28.

Chesbrough, H.W., W. Vanhaverbeke et J. West. 2006. *Open innovation: researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press, xvii, 373p.

- Chazoule, C., et R. Lambert. 2004. « Les appellations réservées et les produits de terroir : un outil de développement régional et d'assurance de qualité pour les consommateurs du Québec ». In *Colloque international AIEA2 et Ateliers de la SCAE. (Québec 23-24 août 2004)*. Québec : Université de Laval.
- Colletis G., B. Pecqueur. 1993. « Intégration des espaces et quasi intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives ? ». *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°3, pp.489-507.
- Couderc, J-P., A. Falque ., J-L. Rastoin et H. Remaud. 2002. « configurations stratégiques de la petite entreprise agroalimentaire ». Acte de la *XIe conférence internationale de management stratégique, AIMS, Paris, 5-7 Juin 2002*.
- Crevoisier, O. 1995. « Proximité, territoire et développement économique ». In *IRER : Actes du colloque international de l'association de science régionale de langue française, L.E.R.E.P. (Toulouse, 30-31/08-01/09/1995)*. Neuchâtel, Suisse : dynamiques industrielles, dynamique territoriales.
- Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois. 2008. « Assurer et bâtir l'avenir ». En ligne. 274p.
 <<http://www.caaaq.gouv.qc.ca/userfiles/File/Dossiers%2012%20fevrier/Rapport%20CAAAQ%20anglais.pdf>>. Consulté le 1 février 2008.
- Desmarteau, R., et A-L. Saives. 2008. « Opérationnaliser une définition systémique et dynamique du concept de modèle d'affaires : cas des entreprises de biotechnologie au Québec ». Actes de la *XVIIe conférence internationale de management stratégique, AIMS, Nice, 28-29 Mai*. Avec la collaboration de Mohamed Mehdi Chaouachi, étudiant au MBA recherche et de Christian Fisette, analyste, ESG-UQAM.
- Dell'Aniello, P. 2001. *Un plan d'affaires gagnant*. Montréal: Éditions Transcontinental. 283 p.
- Di Méo, G. 1996. *Les territoires du quotidien*. Paris : L'Harmattan. 208p.

- Di Méo, G., et P. Buléon. 2005. *L'espace social: une lecture géographique des sociétés*. Paris : Colin. 303p.
- Debarbieux, B. 2003. "Territoire" in Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés, J. Lévy & M. Lussault (eds.), Paris : Belin, 910-912pp.
- Evans, P., et T. S. Wurster. 1999. *Blown to bits: how the new economics of information transforms strategy*. Boston, Mass : Harvard Business School Press, xv, 261p.
- Fleisher, C. S., et B. E. Bensoussan. 2007. *Business and competitive analysis methods: effective application of new and classic methods*. Indianapolis, IN: Financial Times Prentice Hall, 528p.
- Gordijn, J., J. M. Akkermans, et al. 2000. « Business Modelling is not Process Modelling ». *Proceedings of ECOMO 2000: Conceptual Modeling for E-Business and the Web*, LNCS. vol, 1921, pp.40-51.
- GREMI. 1993. *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional*. Maillat, Quevit, EDES Neuchâtel : Senn éditeurs, 376p.
- Gabriel, P., et C. Cadiou. 2005. « Responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises : Vers de nouveaux modes de gouvernance ». *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 211-212, pp. 127-142
- George, P et F. Verger. 2006. *Dictionnaire de la géographie*. France : Presses Universitaires de France. 472p.
- Hamel, G. 2002. *Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life*, Rev. and updated, Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 337p.
- Hamermesh, R.G., P.W. Marshall., et T. Pirmohamed. 2002. «Note on business model analysis for the entrepreneur». *Harvard Business School*. Reprint 9-802-048, january 22nd.

- Horovitz, J. 2000. *Seven Secrets of Service Strategy*, Prentice Hall, 140 p.
- Hawkins, R. (2001). «The “Business Model” as a Research Problem in Electronic Commerce». *Electronic Commerce*, Socio-economic Trends Assessment for the digital Revolution (STAR) IST Project, n° 4, SPRU – Science and Technology Policy Research.
- Jouison, E., et T. Verstraete. 2007. «Trois théories pour conceptualiser la notion de business model en contexte de création d'entreprise». Actes de la *XVI^e conférence internationale de management stratégique*, AIMS, Montréal, 6-9 Juin.
- Le Moigne, J-L. 1990. *La modélisation des systèmes complexes*, Éd. rev. et corr. Coll. «Afcet systèmes». Paris : Dunod, 178p.
- Lecocq, X., B. Demil et V. Warnier. 2006. « Le business Model, un outil d'analyse stratégique ». *L'expansion Management Review*. vol. hiver 2006, pp.96-108.
- Linder, J.C., et S. Cantrell. 2000. “Changing Business Models: Surveying the Landscape”. *Accenture*, Institute for strategic change, pp.1-15.
- _____. 2001. «Five business-model myths that hold companies back». *Strategy & Leadership*. vol. 29, n°6, pp.13-18.
- Lovallo, D.P., et L.T. Mendonca. 2007. «Strategy's strategist: An interview with Richard Rumelt». *The McKinsey Quarterly*, n°4, pp.57-67.
- Lamprinopoulou, C., A. Tregear., et M. Ness. 2006. «Agrifood SMEs in: the role of collective action ». *British Food Journal*. vol. 108, n° 8, pp. 663-676.
- Lagrange, L., L. Trognon et L. Desseaux. 2004. « La Supply chain des petites entreprises agroalimentaires : des enjeux sous-évalués le cas de la France ». *Actes du Colloque international AIEA2 et Ateliers de la SCAE. (Québec 23-24 août 2004)*. Québec : Université de Laval.

Les Producteurs Laitiers du Canada. 2007. « Salubrité des aliments ». In *plaisirs laitiers : le site des producteurs laitiers du Canada*. En ligne. <<http://www.plaisirslaitiers.ca/fr/trade-and-industry/industry/producers-stakes/food-safety.htm>>. Consulté le 2 juillet 2007.

Maillat D., 1995. « Milieux innovateurs et dynamique territoriale ». *Économie industrielle et économie spatiale*. pp.211-231.

Magretta, J. 2002. « Why business models matter ». *Harvard Business Review*, vol. 80, n°5, -25- pp.86-92.

Mitchell, D., et C. Coles. 2004. "Establishing a Continuing Business Model Innovation Process". *Journal of Business Strategy*, vol. 25, n°3, pp.39-49.

Morris, M., M. Schindehutte et J. Allen. 2005. « The entrepreneur's business model: toward a unified perspective ». *Journal of Business Research*, vol.58, n°6, pp.726-735.

Morgan, G. 1999. *Images de l'organisation*. Québec : Les Presses de l'Université Laval, xv, 498 p.

Miles, M.B. et Huberman.M. 2003. *Analyse des données qualitatives*. Paris : Édition De boeck, 626 p.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec. 2006. « Portrait sommaire de l'industrie de la volaille au Québec ». En ligne. 51p. <<http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/4D43A806-8B4E-4462-9E5E-21FDA16B69C0/0/Volaille2006PDF.pdf>>. Consulté le 2 juillet 2007.

_____. 2004. « Portrait sommaire de l'industrie laitière québécoise ». En ligne. 48p. <<http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/1E2EFF11-24A1-4605-8291-0EF447D84D73/0/indulait.pdf>>. Consulté le 2 juillet 2007.

- _____. 2004. « Table filière légumes de transformation. Plan stratégique 2005-2008 ». En ligne. 16p. <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/0B5990EF-3E47-49B6-8D6A-3A398F5C7505/0/Plan_strategique_20052008.pdf>. Consulté le 2 juillet 2007.
- _____. 2003. « Table filière du veau lourd. Plan stratégique 2003-2008 ». En ligne. 26p. <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/NR/rdonlyres/01A34C68-CF01-40CF-B6FC-367A68CB829E/0/plan_strategique_veau.pdf>. Consulté le 2 juillet 2007.
- Marchesnay, M. 1998. « Confiances et logiques entrepreneuriales ». *Économies et sociétés*, vol 32, pp. 99-118.
- Osterwalder, A. 2004. «The business model ontology: a proposition in a design science approach». *Thèse HEC Lausanne*, 172 p.
- Osterwalder, A., Y. Pigneur et C. L. Tucci. 2005. «Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept». *Communications of the Association for Information Systems*. vol.15, pp.751-775.
- OCDE. 2007. « Villes et compétitivités : un nouveau paradigme entrepreneurial pour l'aménagement du territoire ». Examen territoriaux de l'OCDE.
- Peterovic, O., C. Kittl et al. 2001. "Developing Business Models for eBusiness". *International Conference on Electronic Commerce 2001*, Vienna.
- Porter, M.E. 2001. «Strategy and the Internet». *Harvard Business Review*, vol. 79, n°3, pp.63-78.
- _____. 1998. «Clusters and Competition, New Agendas for Companies, Governments, and Institutions». *On Competition*, Harvard Business School Press.
- _____. 1993. *L'avantage concurrentiel des nations*. Paris : Interédition, 883p.

- Porter, M.E., et C.Van der Linde. 2002. «The Cluster Meta-Study. List of Clusters And Bibliography». *Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School*. En ligne. <<http://www.isc.hbs.edu/MetaStudy2002Bib.pdf>>. Consulté le 15 février 2008.
- Pramataris, K.C, D.A, Papakyriakopoulos., G. Lekakos et N.A, Mylonopoulos. 2001. «Personalized interactive TV advertng: the IMEDIA business model». *Journal of Electronic markets*. vol,11, n°1, pp.17-25.
- Pateli, A.G., et G.M.Giaglis. 2005. «Technology innovation-induced business model change: a contingency approach ». *Journal of Organizational Change Management*, vol. 18, n°2, pp.167-183.
- Pasquero, J. 2005. «La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique ». In M.-F. Turcotte et A. Salmon (dir.). *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Sillery, QC : Presses de l'Université du Québec, pp. 80-111
- Rouleau, L. 2007. *Théories des organisations. Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec : Presses Universitaires du Québec. 270p.
- Rallet, A., et A. Torre. 2004. «Proximité et localisation». *Économie Rurale*. vol. 280, pp. 25-41. En ligne.16p. <<http://matisse.univ-paris1.fr/eco-indus/EI040109.pdf>>. Consulté le 4 janvier 2008.
- Rastoin, J-L. 2004. «Quelle stratégie pour les produits de terroir dans un contexte de globalisation des marchés ?». *Actes des Cafés débat de Marciac. Mission d'Animation des Agrobiosciences, Marciac 6 mai 2004*.
- Rallet, A. 1999. « L'économie des proximités ». *École chercheur INRA, Économie spatiale et régionale, application à l'agriculture, l'agroalimentaire et l'espace rurale*, le Croisic, 8-9-10 Décembre 1999.
- Rappa, M. 2001. «Managing the digital enterprise ». North Carolina State university. En ligne : <<http://digitalenterprise.org/>>. Consulté le 1 Avril 2007.

- Rabeau, Y. 2005. Notes de cours. École des Sciences de la Gestion. Université de Québec à Montréal.
- Raffestin, C. 1986. « Ecogenèse territoriale et territorialité » in *Auriac F., Brunet R. (dir.), Espaces, jeux et enjeux*, Paris, Fayard, 173-185pp.
- Shafer, S.M, H.J. Smith et J.C. Linder. 2005. «The power of business models». *Business Horizons*. vol.48, n°3, pp.199-207.
- Suchman, M.C. 1995. « Managing legitimacy: strategic institutional approaches ». *Academy of Management Journal*, vol, 20, n° 3, pp. 571-610.
- Schumpeter, J. A. 1942. *Capitalism, socialism, and democracy*. New York, London: Harper & Brothers, 381 p.
- Saives, A-L. 2002. *Territoire et compétitivité de l'entreprise : territorialisation des entreprises industrielles agroalimentaires des Pays de la Loire*. Coll : « Dynamiques d'entreprise ». Paris : L'Harmattan. 492p.
- Sack, R.D. 1986. *Human Territoriality. Its Theory and History*. New York : Cambridge University Press. xi, 256 p.
- Sierra, C. 1997. « Proximité(s), interactions technologiques et territoriales : une revue ». *Revue d'économie industrielle*, n° 82, pp 7-38.
- Statistique Canada. 2007. «Les facteurs stimulant l'économie rurale canadienne». *Série de documents de travail sur l'agriculture et le milieu rural. Division de l'agriculture*, n° 21-601-MIF au catalogue , n° 083.
- Tapscott, D., A Lowy et D, Ticoll. 2000. *Digital capital harnessing the power of business webs*. Boston, Mass : Harvard Business School Press, 272 p.
- Tikkanen, H., J-A., Lamberg., P.Parvinen et J-P. Kallunki. 2005. «Managerial cognition, action and the business model of the firm». *Management Decision*. Vol 43, n°5/6, pp.789-809.

Timmers, P. 1998. « Business Models for Electronic Markets ». *Electronic Markets*. vol.8 n°2, pp. 3-8.

Thiéart, R.A. et al. 2003. *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod, 535p.

Torres, O. 2002. «Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs stratégies de glocalisation». Actes de la *XIe Conférence de l'Association Internationale en Management Stratégique, AIMS, ESCP, Paris, 5-7 juin*.

Voelpel, S.C., M. Leibold et E.B. Tekie. 2004. «The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors». *Journal of Change Management*. vol. 4, n°3, pp.259-276.

Weill, P., et M.R. Vitale. 2001. *Place to Space: migrating to ebusiness models*. Boston: Harvard Business School Press.371p.

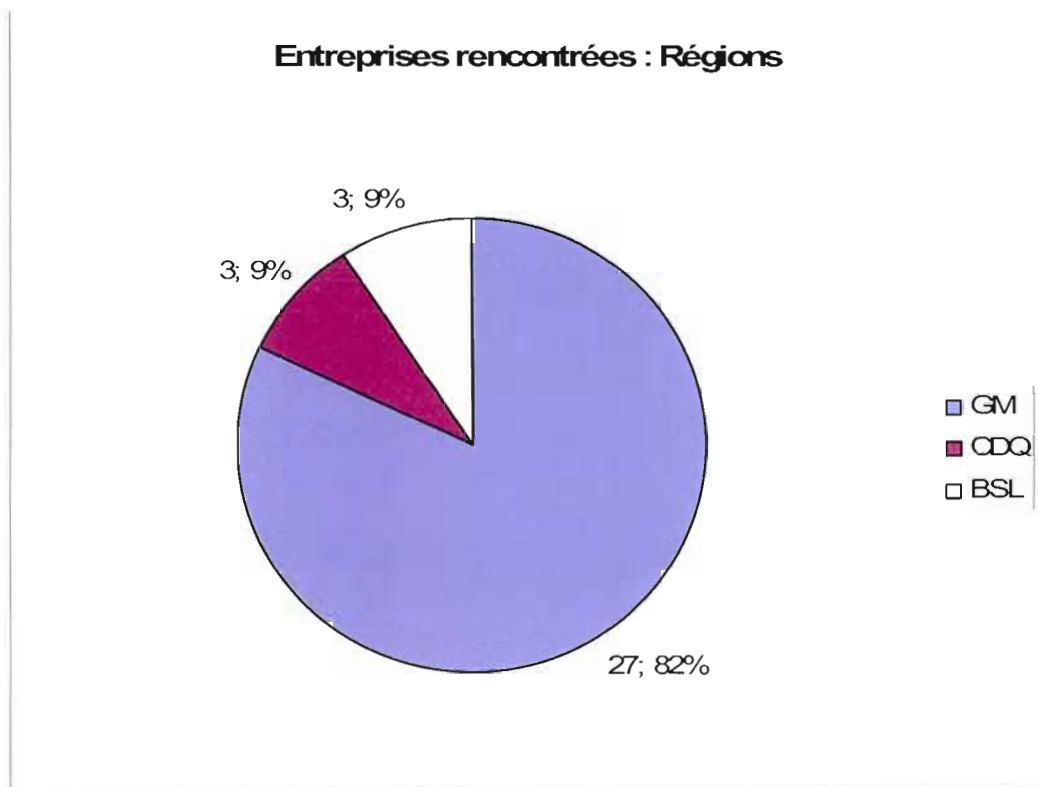
Williamson, O.E. 1975. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications - a study in the economics of internal organization*. New York: Free press, 286 p.

Zook, C., et J. Allen. 2001. *Profit From the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*. Boston: Massachusetts, HBS Press Book. 208p.

Zimmermann, J-B. 1995. «Dynamiques industrielles: le paradoxe du local». *Économie industrielle et économie spatiale*. Economica, Paris, pp. 147-168.

ANNEXE A

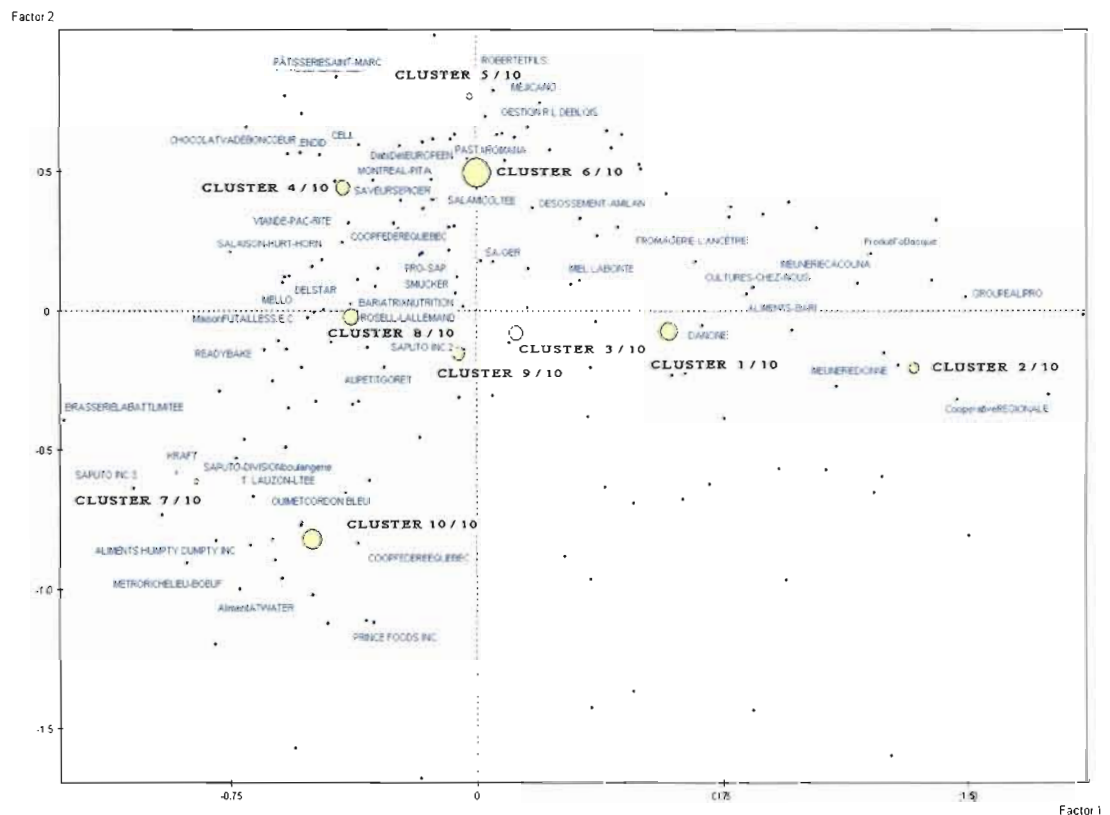
ENTREPRISES RENCONTRÉES PAR RÉGION⁴⁵



⁴⁵ Source : Saives et al., « Scruter l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des entreprises bioalimentaires québécoises à l'aide des types de gouvernance exercés et des modèles d'affaires déployés », présentation d'avancement du Projet CORPAQ, 26 Octobre, Montréal, GEME-Bio.

ANNEXE B

REGROUPEMENT TYPE DES ENTREPRISES EN CLUSTERS⁴⁶



46 Source : Saives et al., « Scruter l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des entreprises bioalimentaires québécoises à l'aide des types de gouvernance exercés et des modèles d'affaires déployés », présentation d'avancement du Projet CORPAQ, 26 Octobre, Montréal, GEME-Bio.

ANNEXE C

BASE DE LA TYPOLOGIE MULTIFACTORIELLE DES ENTREPRISES : RÉGION / LOCALISATION / FILIÈRE / TAILLE⁴⁷

IDENT	CATEGORIES LABEL	BEFORE CLEANING		AFTER CLEANING	
		COUNT	WEIGHT	COUNT	WEIGHT
1 . Région					
REG1 - Bas-St-Laurent=1		19	19.00	19	19.00
REG2 - Montréal=2		147	147.00	147	147.00
REG3 - Centre Qc=3		44	44.00	44	44.00

2 . CA					
CA_1 - <100K\$	1	1.00	==RAND.ASSIGN.==		
CA_2 - 100K\$-500K\$	4	4.00	==RAND.ASSIGN.==		
CA_3 - 500K\$-1M\$	8	8.00	9	9.00	***
CA_4 - 1M\$-5M\$	56	56.00	56	56.00	*****
CA_5 - 5M\$-10M\$	28	28.00	30	30.00	*****
CA_6 - 10M\$-25M\$	28	28.00	29	29.00	*****
CA_7 - 25M\$-50M\$	24	24.00	24	24.00	*****
CA_8 - >50M\$	36	36.00	36	36.00	*****
2_ - missing category	25	25.00	26	26.00	*****

47 Source : Saives et al., « Scruter l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des entreprises bioalimentaires québécoises à l'aide des types de gouvernance exercés et des modèles d'affaires déployés », présentation d'avancement du Projet CORPAQ, 26 Octobre, Montréal, GEME-Bio.

3 . MarquePrivée				
MP_1 - MarquePrivée(Oui)		122	122.00	122 122.00
MP_2 - MarquePrivée(projet)		30	30.00	31 31.00
MP_3 - MarquePrivée(Non)		3	3.00	==RAND.ASSIGN.==
3_ - missing category		55	55.00	57 57.00

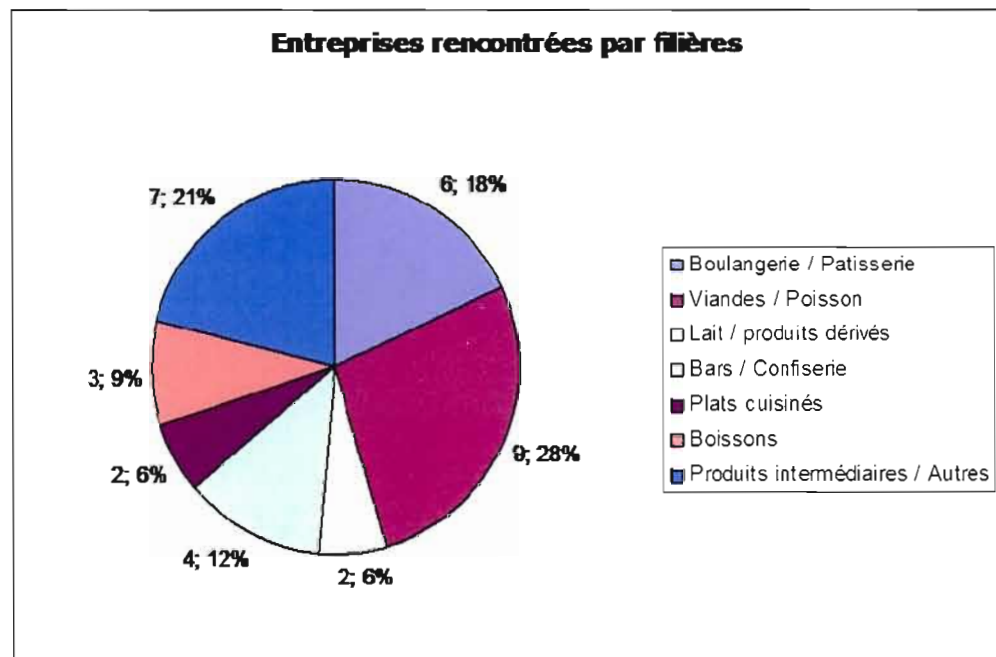
4 . Ville				
VIL1 - CMA/CA=1		167	167.00	168 168.00
VIL2 - ZIMForte=2		5	5.00	6 6.00
VIL3 - ZIMModere=3		27	27.00	28 28.00
VIL4 - ZIMFaible=4		8	8.00	8 8.00
VIL5 - ZIMSim=5		3	3.00	==RAND.ASSIGN.==

5 . Employés				
EM_1 - 1 à 5 employes		0	0.00	
EM_2 - 6 - 10 employes		0	0.00	
EM_3 - 11 - 20 employes		53	53.00	53 53.00
EM_4 - 21 - 50 employes		66	66.00	66 66.00
EM_5 - 51 - 100 employes		35	35.00	35 35.00
EM_6 - 101 - 200 employes		26	26.00	26 26.00
EM_7 - 201 - 1000 employes		25	25.00	25 25.00
EM_8 - > 1000 employes		5	5.00	5 5.00

6 Code filière				
FI1 - AlimentsAnimaux		12	12.00	14 14.00 ****
FI2 - Minoterie		3	3.00	==RAND.ASSIGN.==
FI3 - RizMalterie		1	1.00	==RAND.ASSIGN.==
FI4 - GraissesHuiles		2	2.00	==RAND.ASSIGN.==
FI5 - Sucre		1	1.00	==RAND.ASSIGN.==
FI6 - Confiseriechocolat		7	7.00	10 10.00 ***
FI7 - Confiserieenchoco		3	3.00	==RAND.ASSIGN.==
FI8 - AlimentsCongeles		1	1.00	7 7.00 ***
FI9 - ConserveFetLegumes		8	8.00	10 10.00 ***
FI10 - LaitdeConsommation		5	5.00	5 5.00 **
FI11 - BeurreFromageAutres		14	14.00	16 16.00 *****
FI12 - CremeDessertsGlaces		2	2.00	==RAND.ASSIGN.==
FI13 - Abattage(Sivolaille)		7	7.00	10 10.00 ***
FI14 - FonteGraissesAn-VSM		29	29.00	29 29.00 *****
FI15 - TransformVolaillie		3	3.00	==RAND.ASSIGN.==
FI16 - PoissonsFruitsMer		6	6.00	6 6.00 ***
FI17 - BoulangerieDetail		11	11.00	13 13.00 ****
FI18 - BoulangComPdtsCongel		14	14.00	18 18.00 *****
FI19 - Biscuits		1	1.00	==RAND.ASSIGN.==
FI20 - FiterAlimentaires		2	2.00	==RAND.ASSIGN.==
FI21 - NoixgrillBeurreArach		1	1.00	==RAND.ASSIGN.==
FI22 - AutresAlimGrignotage		2	2.00	==RAND.ASSIGN.==
FI23 - CafeThe		6	6.00	10 10.00 ***
FI24 - Assaisonnements		1	1.00	9 9.00 ***
FI25 - AutresAliments		38	38.00	39 39.00 *****
FI26 - Boissons gazeuses		9	9.00	11 11.00 ****
FI27 - Brasseries		3	3.00	==RAND.ASSIGN.==
FI28 - Vineries		1	1.00	==RAND.ASSIGN.==
FI29 - Distilleries		3	3.00	==RAND.ASSIGN.==
FI30 - Tabac		1	1.00	==RAND.ASSIGN.==

ANNEXE D

FILIÈRES DES ENTREPRISES RENCONTRÉES⁴⁸



⁴⁸ Source : Saives et al., « Scruter l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des entreprises bioalimentaires québécoises à l'aide des types de gouvernance exercés et des modèles d'affaires déployés », présentation d'avancement du Projet CORPAQ, 26 Octobre, Montréal, GEME-Bio.

ANNEXE E

GUIDE D'ENTREVUE

E.1 Introduction :

Rôle de la personne interrogée ?

Depuis combien de temps êtes-vous dans l'entreprise ? Comptez-vous y rester ?

E.2 Généralité sur l'entreprise :

Quelles sont les grandes étapes historiques du développement de l'entreprise et comment sont-elles liées à l'évolution de votre région et/ou communauté ?

Quelle est votre conception de la performance d'une entreprise ? (dimension locale de la performance ?)

Quelles sont les principales contraintes liées à l'environnement (légal, politique, économique, technologique, etc.) auxquelles doit faire face l'entreprise ?

Pourquoi avez-vous fondé votre entreprise dans cette région ?

Qu'est-ce qui vous a poussé à vous implanter à cet endroit ? Avantages et inconvénients locaux ?

Qu'est-ce qui peut vous pousser à quitter la région ?

En quoi l'évolution de l'entreprise d'ici 5 ans est-elle liée (reliée) à celle de votre ville/ de votre région ?

E.3 Logique client

Quels sont les bénéfices créateurs de valeur de vos activités ? pour vos consommateurs ? Vos clients (lien avec le local : certains bénéfices tiennent-ils à des caractéristiques, des ressources ou des compétences locales ?)

E.4 Logique expertise

Quelles sont vos compétences distinctives ? (lien avec le local : certaines compétences tiennent-elles à des caractéristiques, des ressources ou des compétences locales ?)

Quels sont les bénéfices créateurs de valeur de vos activités ? Pour vos employés ?

Comment gérez-vous et/ou favorisez-vous l'innovation dans votre entreprise ? (localement ?)

E.5 Logique réseau

Quels sont les principaux partenariats stratégiques (commercial, financier, innovation, « social ») de l'entreprise ? (partenariats locaux ?) (Clients ? Approvisionnements ? Innovation ?)

Questions de relance : qu'est-ce qui motive ces partenariats ? Comment se sont-ils construits ?

Qui est votre meilleur allié localement ?

Quelle est votre meilleure carte pour bâtir et entretenir la réputation de votre firme dans sa communauté ?

Quel est le dernier investissement technologique de l'entreprise ? Pourquoi ? Quel est le lien entre ce choix technologique et votre réseau local et personnel ?

Qu'avez-vous appris de cette acquisition de technologie pour mieux envisager la prochaine ?

En dehors des actionnaires, qui sont les principales personnes ou groupes de personnes qui ont un intérêt pour votre entreprise ? Comment gérez-vous leurs attentes ? Parties prenantes (consommateurs ? clients ? employés ? actionnaires ? État ? citoyens ? autres ?) ? Exemples.

E.6 Logique génération de revenus

Qui sont les actionnaires (détenteurs de parts du capital) de l'entreprise ? Pourquoi ? (certains sont-ils locaux ?) Comment l'entreprise finance-t-elle ses projets ? (localement ?) Quelle est votre conception de la performance d'une entreprise ? (dimension locale de la performance ?)

ANNEXE F

LES MODÈLES OBSERVÉS

Les modèles d'affaires					
Les logiques du modèle d'affaires	1. Internationaliser les produits innovateurs du Québec	2. Miser sur la RSE pour légitimer le projet de l'entreprise tout en dynamisant la communauté	3. Combattre l'hégémonie de la grande distribution par la typicité régionale	4. Optimiser la production des produits génériques et des marques de distributeurs	5. Niche sophistiquée et innovation commerciale
Logique client	La niche de typicité québécoise comme tremplin à l'internationalisation	La niche de typicité québécoise comme tremplin à l'internationalisation	La valorisation de la typicité régionale	Offre des produits génériques et des marques de distributeurs localement et internationalement	L'innovation commerciale (polyvalence)
Logique Expertise	Croissance externe locale et globale	Construire la légitimité territoriale locale	Composer avec la rareté et la pénurie de main d'œuvre	Valoriser les employés	Création de niche sophistiquée
Logique réseau	Tisser les fibres du développement local	Tisser les fibres du développement local	Affronter l'hégémonie des chaînes sur la distribution	Affronter l'hégémonie des chaînes sur la distribution	Penser la dimension écologique de l'entreprise
	Organiser l'amont agricole	Organiser l'amont agricole			
Logique génération de revenus	Support financier local	Support financier local	Économies d'échelle dans le processus de production	Économies d'échelle dans le processus de production	Économies d'échelle dans le processus de production
	Envergure de marché	Valeur ajoutée par l'innovation et la sophistication			Économies d'échelle dans le processus logistiques
	Valeur ajoutée par l'innovation et la sophistication				